



Efectos y dinámicas grupales observadas post-evento de rotación en equipos de trabajo: Una propuesta de acciones para disminuir riesgos organizacionales.

**Proyecto de título para optar al grado de
Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional**

Carolina Espinoza Cárdenas

Profesor guía: Lyonel Laulié Cerda

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO 1: Introducción	4
Objetivos	6
CAPÍTULO 2: Marco Teórico	8
Rotación de personal	8
<i>Tipos de Rotación</i>	9
<i>Causas de Rotación de Personal</i>	11
<i>Efectos de Rotación de Personal</i>	12
Grupalidad.....	13
CAPÍTULO 3: Metodología.....	17
Participantes.....	17
Instrumento.....	17
Estrategia de Análisis	18
CAPÍTULO 4: Descripción de resultados.....	19
<i>Descripción de las empresas participantes</i>	19
<i>Industria bancaria/Venta de intangibles (1)</i>	19
<i>Venta de servicios y maquinaria para el cuidado de la salud. (2)</i>	20
<i>Venta de productos de belleza por catálogo (3)</i>	21
<i>Servicios de educación e investigación (4)</i>	22
Análisis y profundización de proceso investigativo	26
<i>Cohesión del grupo</i>	26
<i>Percepción de liderazgo</i>	27
<i>Cultura</i>	28
<i>Resistencia al cambio</i>	28
<i>Abandono personal/institucional</i>	29
<i>Análisis sobre las dinámicas grupales</i>	30
CAPÍTULO 5: Recomendaciones	34
<i>Recomendaciones para la investigación</i>	34
<i>Recomendaciones para la prevención</i>	35
CAPÍTULO 6: Conclusiones	38
Referencias bibliográficas	40

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones, durante el período en que dura su quehacer, deben adaptarse continuamente a los cambios que se generan en el medio donde se encuentran. Por este motivo, es usual que ocurran rotaciones de personal, puesto que esto responde a las transformaciones que normalmente los sistemas sufren durante su vida. La rotación de personas es un fenómeno que, dependiendo de la organización y sus necesidades, tendrá diferentes causas y diferentes consecuencias para ella. En este estudio, se indaga acerca de los efectos que tienen los eventos de salidas de personas de las organizaciones en los sujetos que permanecen en ellas.

Para revisarlo, se realizaron 11 entrevistas que trataron sobre cuatro eventos de rotación de personas ocurridos en cuatro empresas de distinto rubro. Esto permitió levantar información acerca de los efectos a nivel personal y grupal que tuvieron estas salidas, utilizando la perspectiva psicodinámica para realizar los análisis. En resumen, se encontró que los grupos sufren las consecuencias de cualquier tipo de salida de manera similar, a nivel afectivo y a nivel de funcionamiento, lo cual puede afectar de manera adversa la productividad de la organización.

Es por esto por lo que se proponen algunas recomendaciones para mitigar los efectos concretos que puedan tener estos eventos, en términos de desempeño de los colaboradores. En este sentido, se propone atender los ámbitos emocionales y comportamentales que se encuentran implicados en las dinámicas grupales y que podrían ser abordados a través de estrategias que promuevan buen clima laboral, buenas relaciones interpersonales y refuerzos a las buenas prácticas.

CAPÍTULO 1: Introducción

Las dinámicas grupales han sido un tópico ampliamente abordado por disciplinas como la psicología y la sociología. Particularmente, aquellos campos de estudio relacionados con la grupalidad en el contexto laboral han otorgado información relevante y de interés para el desarrollo de planteamientos acerca de temáticas tales como el comportamiento organizacional, aprendizaje organizacional, malestar laboral, etc. Por ejemplo, Bion (1970) plantea, como una de sus hipótesis, que los grupos de trabajo se encuentran afectados por ansiedades primitivas inconscientes, en respuesta al estrés o desbalance. Cuando un equipo de trabajo experimenta la salida de un miembro del equipo, se somete, precisamente, a un estrés o desbalance de origen exógeno. Los efectos que causan estas situaciones y la forma en que se solucionan o estabilizan, han generado variadas líneas de estudio para investigadores y líderes de organizaciones (Moriello, 2017), puesto que la comprensión de estos fenómenos que modifican las dinámicas grupales desde el malestar permite generar herramientas para gestionarlos de una mejor manera, en beneficio de la organización. En este sentido, un mejor entendimiento de las ansiedades es fundamental para atenuar las implicancias negativas que podrían llegar a tener en el desempeño de los sujetos dentro de la organización y de los grupos de trabajo, afectando -por consecuencia- la productividad.

El presente estudio tuvo como finalidad analizar ciertas dinámicas de los equipos de trabajos, relacionados con los efectos tras un evento rotación. Es importante señalar que el constructo de “equipos de trabajo” se comprende como: “[aquellos] que interactúa[n] para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad. Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo” (Robbins y Judge, 2013). En este mismo sentido, los autores afirman que: “Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales” (Robbins y Judge, 2013).

Por otra parte, el supuesto que subyace a este estudio es que tanto la investigación como el abordaje de las dinámicas de los equipos de trabajo poseen, inherentemente, una perspectiva sistémica. Esto significa que, por muy separadas que se observen sus partes (miembros/unidades), éstas se encuentran interconectadas mediante procesos inconscientes colectivos, manifestados en las relaciones intersubjetivas y la relación situada con el contexto social. Este entendimiento ha derivado en un tipo de análisis social proveniente del psicoanálisis, perspectiva que permite generar análisis de grupos, organizaciones y la sociedad, utilizando un marco teórico propio y una metodología específica (Bain, 1999; Sievers y Long, 2012).

Teniendo estas definiciones y perspectivas en consideración, es posible comenzar por identificar diferentes procesos y eventos que generan cambios en las dinámicas grupales dentro de las organizaciones. Uno de ellos es la rotación de personal, que se define como un evento que implique la salida de un miembro del equipo de trabajo; dicha salida puede tener diferentes motivos y el individuo puede quedarse dentro de la organización (pero, por ejemplo, en otra unidad) o, directamente, fuera de la organización (Chiavenato, 1999). Esto implica que la rotación de personal usualmente define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Carrillo y Santibáñez, 2001).

Hasta el momento, la literatura disponible acerca de la rotación de personal se ha centrado, principalmente, en comprender las causas de la rotación y no en sus efectos, sobre todo en cuanto a aquellos que afectan a las personas que se quedan en la organización (Hernández, Hernández y Mendieta, 2013) y, por ende, a los equipos de trabajo a interior de ésta. Dichos efectos pueden ser de diferente naturaleza y es posible que impliquen diferentes ámbitos de la salud física, del bienestar psicosocial y la autorrealización profesional, entre otros.

La rotación de personal es la consecuencia de ciertos estímulos internos o externos de la organización, que generan reacciones sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos, se puede considerar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos; y entre los factores internos, es decir, aquellos que ocurren en la organización, es posible mencionar la política salarial de ésta. En el caso de este estudio, se pretende describir los efectos (sobre las dinámicas) de la rotación de personal en los sujetos que se encuentran (y permanecen) dentro de la organización, dado que la fluctuación laboral es un fenómeno común y que ha tenido efectos desfavorables en las empresas de Latinoamérica. (Flores, Abreu y Badii, 2008).

Los eventos de rotación de personal son multicausales. Tal como se esbozó anteriormente, dichas causas se pueden clasificar -de acuerdo con su origen- en externas e internas, en función de su relación con la organización. En cuanto a ámbitos como la actitud y el comportamiento organizacional, con gran frecuencia éstos pueden manifestar a consecuencia de ambos tipos de causalidades. Por ejemplo, en el caso de las causas internas -es decir, factores o sucesos que ocurren dentro de la organización- que se involucran en estos ámbitos, pueden señalarse las compensaciones de la organización, la cultura organizacional, el clima laboral o la forma de ejercer liderazgo dentro de ella. En relación con factores externos -vale decir, que ocurren en fuera de la organización-, se puede señalar el capital humano, las expectativas personales y la necesidad de la organización (Bohlander, Snell y Sherman, 2001). En el caso de sucesos como la rotación de personal, Puchol (1994) indica que, si la causa de ésta proviene de la inquietud del trabajador, su factor determinante puede ser la insatisfacción laboral para desencadenarla. Esto cobra mayor relevancia cuando la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una dinámica de oferta y demanda en donde es el

trabajador quién toma la decisión final sobre su destino laboral y, por tanto, la satisfacción juega un rol preponderante en su elección.

La idea de abordar y analizar la grupalidad luego de un desajuste desde la perspectiva socio analítica, se trata de una indagación y profundización sobre fenómenos subyacentes menos evidentes (latentes). Es darle una mirada al problema desde las dinámicas inconscientes, en conjunto con lo manifiesto, con la finalidad de generar una observación integral, que complementa con más información la capacidad organizacional del manejo de los grupos (Stapley, 2016).

La comprensión de los principales efectos de los eventos de rotación en equipos que se plantea en este estudio pretende prestar ayuda a organizaciones para permitirles detectar síntomas de posibles implicancias negativas en el grupo de personas que permanece dentro de éstas, producto de la rotación de personal, con el fin de que puedan tomar acciones al respecto y evitar conductas grupales perjudiciales, tanto a nivel subjetivo como en la dimensión organizacional. Para llegar a tal diagnóstico es imprescindible plantearse la interrogante, ¿qué efectos y dinámicas grupales se pueden observar post-evento de rotación en equipos de trabajo?

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es comprender los fenómenos grupales en equipos de trabajo derivados de la rotación de personas.

En cuanto a los objetivos específicos que se desprenden de este objetivo general, se pretende:

1. Conocer sobre la percepción individual de los trabajadores, creencias en relación con los roles, conocimientos, actitudes, expectativas y nuevos comportamientos emergentes, luego de una rotación.
2. Identificar tácticas, estrategias o prácticas para sobreponerse y coordinarse los equipos de trabajo, frente a la incertidumbre del nuevo escenario.
3. Indagar y comparar las dinámicas grupales, anteriores y posteriores al evento de rotación.
4. Entregar recomendaciones o guía de acción de cambios, tanto individuales y grupales para líderes de organizaciones e investigadores.

En relación con los objetivos el tipo de investigación más apropiada para poder recopilar información acerca de las vivencias de los participantes es del tipo cualitativa de alcance exploratorio. Su levantamiento fue realizado de equipos de trabajo pertenecientes a organizaciones donde hubiera ocurrido un evento de rotación. El criterio de elección para dichos equipos de trabajo fue por conveniencia de acceso y, además, se tomó en consideración la variabilidad en los respectivos eventos

de rotación, en términos de que se debía haber producido la salida de un miembro del equipo. Cada participante de la investigación fue invitado y aceptó voluntariamente ser parte del estudio.

Los sujetos pertenecen a cuatro compañías distintas, de diferentes rubros, con la intención de tener una variabilidad de sucesos a observar.

Como plantea Krantz, J. & Maltz, M. (1994), los roles varían dependiendo del contexto. En esta investigación, mi rol dependerá del contexto, pudiendo ser éstos de observadora, entrevistadora e investigadora. El rol que desempeñare la mayor parte del tiempo es el de investigadora, donde las consideraciones éticas abarcan velar por la integridad del proceso de investigación y de los participantes, no difundir, ni realizar comentarios en relación con la investigación y las entrevistas realizadas. Asegurar y tomar los resguardos necesarios para cumplir con la confidencialidad del proceso investigativo y sus resultados. Con respecto al rol de entrevistadora, dentro de las consideraciones éticas, se contempla ser pertinente durante la realización de la entrevista, a razón de no influenciar a los participantes con mis opiniones, generando un ambiente propicio, confiable y cómodo para los entrevistados. Por último, mi rol de observadora contempla registrar solo lo que aporte y contribuya con la problemática y objetivos de la investigación.

Se espera que los resultados de esta investigación puedan ser utilizados como una fuente secundaria de estudios posteriores, con la finalidad de seguir contribuyendo a las líneas investigativas acerca de la grupalidad en situaciones similares o aquellas que puedan proyectarse desde esta exploración. Así mismo generar propuestas para líderes que contribuyan en el manejo de grupo, principalmente evitar situaciones no deseadas, resultantes de un evento de rotación.

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

Rotación de personal

Un evento de rotación de personal, según Chiavenato (1999) es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de trabajadores o personas se encuentra determinado por el volumen de dicha fluctuación. En este sentido, es importante mencionar que un evento de rotación puede tratarse de una renuncia, un despido, o bien, un cambio de puesto dentro de la misma organización (reubicación).

Aunque un evento de rotación en esencia se defina como una fluctuación, la prioridad de las organizaciones es mantener la rotación de personal al mínimo debido principalmente a los costos que presenta un evento de rotación. A pesar de ser una práctica saludable para la organización, la rotación de personal debe ser la mínima, como menciona Gómez (2008), una gestión adecuada de la rotación conlleva monitorear sus causas, para poder tener el control de la cantidad de eventos. Si bien la rotación de personal se puede traducir en costos, éstos pueden ser incalculables, debido a que una rotación implica, fuga de conocimiento, capacitaciones, pérdida de talentos y una baja en la productividad, como más adelante se menciona en mayor profundidad, en el apartado de efectos de rotación de personal. Lo importante de las inquietudes de las organizaciones, es que la cantidad de eventos estén siempre en pos de los objetivos estratégicos de cada organización.

La rotación es un fenómeno medible y comparable, siempre y cuando esto ocurra en un periodo acotado de tiempo. Como Chiavenato (1999) menciona en el libro “Recursos Humanos”, tanto la entrada como la salida de recursos son mecanismos homeostáticos de la organización o sistema, es decir, sobrevienen con el fin de garantizar un equilibrio del sistema y corresponden una la retroalimentación positiva o negativa. Además, un evento de rotación no sólo se trata de la salida de un trabajador hacia afuera de la organización, sino que también puede referirse a un cambio de puesto, lo que implica, de todos modos, la salida de un miembro del grupo de trabajo. Por lo tanto, la rotación corresponde al flujo de entradas y salidas de recursos humanos en un equipo, sin importar el destino de del trabajador que sea el protagonista del evento (una salida).

Tal como se menciona en el capítulo inicial de este estudio, las causas de la rotación de personal se pueden clasificar, de acuerdo con su origen, en externas e internas dependiendo de su locus respecto a la organización. Causas internas pueden ser la cultura organizacional, el clima laboral, los tipos de liderazgo, etc. Causas externas, en cambio, pueden ser las expectativas personales, el mercado laboral, las necesidades de la organización, entre otras. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001). Se presume, en general, que en toda organización saludable se presenta un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, debido al mecanismo de subsistencia. Es decir, cumple con la función de generarla

conservación del sistema y es necesaria porque, por ejemplo, en el caso de un crecimiento de una organización, siempre es necesario que se incorporen más personas al proceso productivo y, en el caso de las salidas, éstas también responden al bienestar total de la organización.

Si bien se pueden encontrar diversas definiciones del constructo “rotación de personal”, en esencia se refieren al mismo principio básico: “La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales” (Castillo, 2006). Además, en términos concretos: “La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (Samaniego, 1998). Se menciona también esta definición ya que, aunque posee semejanzas evidentes con la anteriormente planteada, Samaniego (1998) habla sobre la fluctuación con el medio, pero también se refiere a la movilidad interna de que puede ocurrir en la organización. Cuando la movilidad interna encuentra un tope, es decir, cuando el trabajador ya no puede seguir ascendiendo dentro de la empresa, una alternativa para seguir con su carrera es dejar de la organización.

En la actualidad, el mercado laboral se ha vuelto más competitivo, lo cual eleva la rotación de personal y disminuye, por tanto, el periodo de tiempo que un trabajador se queda en una organización, generando una mayor oferta y demanda de puestos laborales disponibles y de trabajadores dispuestos a ocuparlos. Las organizaciones quieren ser cada vez más atractivas para captar a los trabajadores y, a su vez, los trabajadores poseen mayor poder de decisión sobre la elección del puesto que desean ocupar. Cuevas (2011) menciona que la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, es decir, con el fin de suplir una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejores atributos existentes en el mercado laboral. Esto implica que la rotación, en consecuencia, se encuentra bajo el control de la organización y, de perderlo, podría traer efectos perjudiciales en su proceso productivo.

Tipos de Rotación

De acuerdo con Chiavenato (1999), el exceso de rotación de personas se considera negativo cuando las salidas ocurren de manera voluntaria por parte de los trabajadores, puesto que es posible que la organización tenga algunas deficiencias que determinen dichas salidas. A su vez, el exceso de rotación genera un costo económico significativo para la organización y genera una mala imagen corporativa, tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

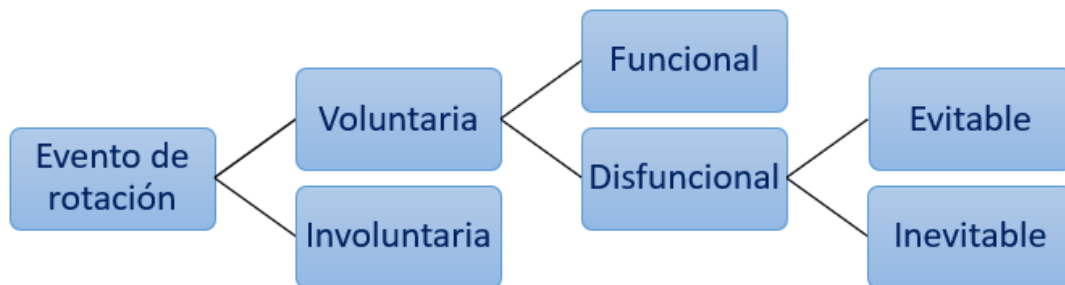
Tal como se muestra en la Figura 1, la rotación puede ser voluntaria, como cuando la persona simplemente decide irse de la empresa, o bien, involuntaria, tal como ocurre con un despido, por ejemplo, independiente de la motivación de cualquier salida o reajuste de personal (Tamayo, 2008). Sin embargo, la rotación implica un incremento de los costos en ámbitos como el reclutamiento, la selección

y la capacitación de personal nuevo, así como aumento en los costos por separación (indemnización, anticipo de días festivos y pago de vacaciones, por ejemplo). Por estos y otros motivos, las empresas tienden a mantener la rotación al mínimo.

No obstante, una rotación nula, puede tener un significado negativo, pues con la falta de renovación, la organización se vuelve rígida y no sufre cambios ni innovaciones. Debe existir cierta rotación para sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas, de modo que se renueve y traiga ideas nuevas a la organización.

Una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permitiría aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder. Por tanto, cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, se convierte en un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional.

Figura 1. Clarificación de la rotación de personas.



La rotación voluntaria nace desde el empleado. Un trabajador renunciaría por diversos factores, que pueden ser personales o estar relacionados con la organización. En cambio, la rotación involuntaria responde a necesidades de la empresa, es decir, ésta podría despedir a un empleado debido a un desempeño empobrecido o una reestructuración organizacional.

En términos de rotaciones voluntarias, es importante distinguir entre recambio funcional y disfuncional. La rotación funcional incluye la salida de trabajadores o empleados deficientes y que son más fáciles de reemplazar por otros con mejor desempeño, lo cual tendría un efecto positivo en la productividad. La rotación disfuncional, en cambio, podría ser perjudicial para la organización, pues podría tratarse de la

salida de empleados de alto rendimiento con habilidades difíciles de reemplazar. De todos modos, la distinción entre rotación funcional y disfuncional es relativo. Lo que hace a un empleado valioso y difícil de reemplazar variará según el trabajo que realiza y lo que aporta a la organización.

Por último, es relevante mencionar la distinción entre rotación evitable e inevitable. La primera corresponde a aquella cuyas causas son atribuibles a procesos pertenecientes a la organización, ya sea que ésta las conozca o no. Por el contrario, las rotaciones inevitables surgen por razones ajenas a la empresa, es decir, son motivaciones que le pertenecen primordialmente al trabajador y, por lo tanto, son su decisión. Sin embargo, el límite entre lo evitable y lo inevitable igualmente puede ser difusa, sobre todo si la organización no tiene claros cuáles son los ámbitos que puede mejorar para prologar la permanencia de sus trabajadores.

Causas de Rotación de Personal

Flores, Abreu y Badii (2008), esbozan que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de reacciones en la organización. Estos pueden ser producidos en el interior o al exterior de la organización, que condicionando la actitud y el comportamiento del personal. Es decir, se presenta como una variable dependiente de los fenómenos “en” o “entorno a” la organización. Fenómenos exógenos tales como la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral pueden determinar, por ejemplo, la factibilidad de la empresa de seguir contando con la colaboración de un trabajador. De mismo modo, fenómenos endógenos como las políticas de compensación, el clima laboral, el tipo de liderazgo, la cultura organizacional y el grado de flexibilidad de las políticas de la organización pueden ser categóricas, por ejemplo, en la decisión de permanencia del trabajador dentro de la empresa.

En gran parte, el enfoque del estudio de la rotación de personas ha sido puesto en las personas que se van de la organización, utilizando herramientas de sondeo como, por ejemplo, las entrevistas de salida. Para llevar una estadística completa acerca de todas las causas de retiro, estas entrevistas deben aplicarse a los empleados que son despedidos por motivos concernientes a la organización.

Diversos autores plantean explicaciones con respecto al origen de la rotación de personas, mencionando sus posibles causas, para abordarlas y disminuir de la rotación o algún otro efecto que esta pueda tener. Sin embargo, más allá de poder predecir o de intentar generar la disminución de este índice, poca literatura analiza efectos de un evento de rotación en las personas que permanecen en la organización donde ha ocurrido. Más allá de la cantidad de eventos en un periodo determinado de tiempo, podría ser relevante estudiar los efectos posteriores del evento. Como menciona Rubenstein et al (2018), los efectos son diversos y podrían llegar a ser muy importantes desde el punto de vista organizacional, debido a que significan un gran impacto en la supervivencia de la organización, un costo elevado para ésta al

producirse el evento, o bien, una fuga de conocimiento tácito con respecto a los procesos de organización y de sus colaboradores, como tales (Rubenstein et al, 2018).

Como se mencionó anteriormente, este estudio pretende recopilar la información de las personas que se quedan en la organización luego de un evento de salida de otro sujeto perteneciente al grupo de trabajo, con el objetivo de indagar sobre sus percepciones con respecto a su comportamiento posterior a dicho evento.

Efectos de Rotación de Personal

La rotación de personas, debido a que es un cambio en la organización o equipo de trabajo, genera efectos o consecuencias de una u otra forma. Los estudios clasifican estos efectos como positivos o negativos, atribuciones que son designadas de acuerdo con lo que generan a la organización. En la mayoría de los estudios, esta clasificación es alusiva a las consecuencias que ejercen en la producción, omitiendo otras repercusiones que podrían ser la causa y no el síntoma. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo por Shaw, Gupta y Delery (2005) concluyó que las empresas que presentaban mayor índice de rotación tenían menor producción, en comparación con otras de su mismo rubro. De distintos modos, en la literatura se ha reconocido un efecto de disminución de la producción de las empresas (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom, y Harman, 2009).

La salida de un elemento es un desequilibrio, por lo tanto, el sistema debe buscar equilibrarse. Calificar como un evento como favorable o desfavorable para la empresa, requiere de un análisis multifactorial. No obstante, Staw (1980) menciona que, ante el supuesto de la salida de un trabajador debido a su bajo rendimiento, la organización se vería beneficiada por un aumento en su desempeño general. Al ser reemplazado por otro empleado con mejor rendimiento, el trabajo a nivel del colectivo aumentaría. La idea de la salida de un trabajador es reemplazarlo por otro que tenga más habilidades y que sea más productivo. Desde otra mirada, como mencionan Abelson y Baysinger (1984), podemos encontrar recomendaciones acerca del beneficio que obtiene la organización cuando, al tener una salida, se rebajan los costos respecto a su remuneración.

Además, la salida de personas de un equipo de trabajo puede aumentar la moral y reducir los conflictos dentro del mismo. Si el miembro del equipo que sale ha sido catalogado como desagradable, pueden eliminarse conflictos arraigados (Staw, 1980). En este sentido, las conductas contraproductivas tendrían una disminución. Autores como Trevor y Piyantalee (2020) señalan, de hecho, que las rotaciones de personas son necesarias para las organizaciones.

Trainer et. al. (2020), clasifica los efectos de rotación de personal como positivos, negativos o neutrales. Tales efectos, independiente de la clasificación anterior, podrían afectar en diferentes niveles de la organización, clasificándose en individuales, de equipo o también a nivel organizacional. En el plano

individual, los efectos podrían ser cambios en el rol, rasgos e incluso habilidades en las personas. En el nivel de equipo, procesos, resultados o estados. Por último, el plano organizacional principalmente en el cambio de las prácticas de las organizaciones completas.

Otro efecto que presentaría una rotación es perjudicar la cognición del equipo (Trainer et. al. 2020). La cognición del equipo tiene dos líneas que afectan a las personas, el modelo mental compartido, y la memoria transactiva. Un modelo mental según Kenneth Craik (1968), es un mecanismo del ser humanos, que intenta explicar la realidad externa. Los modelos mentales funcionan en el plano del pensamiento. A su vez, la memoria transactiva fue acuñado por Daniel Wegner (1989), que plantea el almacenaje de datos propios en nuestro cerebro y además el de otras personas.

Otro efecto que puede causar una rotación de personal es mermar el rendimiento de las tareas individuales a corto plazo, aun cuando, se busque una mejora a largo plazo. (Becker et al, 1997). La percepción que tienen los trabajadores, acerca de la rotación de personal, es que no hay un buen funcionamiento. La salida de los trabajadores tiende a bajar la moral, ya que, sienten un abandono de parte de la organización, que les causa sufrimiento. Estas percepciones, hacen desarrollar una actitud negativa hacia todo en la organización, por parte de los empleados, inclusive pudiera permear a los clientes. Esta observación, la reafirma Sparrow (1996), quien observó que el personal que tiene mayores índices de productividad tiende a verse mucho más afectado negativamente. El hecho de recibir mayor cantidad de trabajo fomenta a que los trabajadores tengan actitudes negativas. Otro factor para considerar es, que, al ingresar un nuevo trabajador a la organización, éste debe aprender y por consecuencia, cometerá una gran cantidad de errores, que finalmente, terminan absorbiendo los trabajadores antiguos. Esto coincide con las observaciones hechas por Derek et al, (2008), que describe que la rotación de personal genera un aumento de la carga de trabajo y desorganiza a la organización, ya que, crea desequilibrios en la organización.

Grupalidad

El estudio de las individualidades ha generado interés entre los investigadores de diferentes disciplinas. Sin embargo, estudiar a las personas en grupo puede entregar otro tipo de información en relación el panorama integral del comportamiento humano. La grupalidad, como perspectiva conceptual, plantea al grupo como un todo, de manera holística, otorgando en enfoque diferente a la conducta.

Stapley (2016) explica la grupalidad como un fenómeno presente en cada individuo de manera permanente, puesto que ningún individuo se encuentra solo. Esto implica que el sujeto lleva consigo la grupalidad y, dado que el ser humano es un ser social e interactúa constantemente con su entorno, no es posible comprenderlo de manera individual, sino que el entendimiento del ser se da en relación con el

otro. En este sentido, “grupalidad, refiere estado psíquico primario donde se confunden los espacios psíquicos internos y externos” (Stapley, 2016).

Bauleo (1997), desde otra perspectiva, señala que la grupalidad se comprende mediante términos como “momentos anobjetales, procesos arcaicos, circunstancias no-vinculares, organizaciones indiferenciadas, prioridad del no-yo sobre el yo, indefinición del límite, emergencia de formas aglutinadas”, puesto que existiría una línea divisoria en la que se reconoce el sujeto (en su individualidad) y el objeto (el ambiente, los otros, las cosas, etc.).

Por otra parte, Robbins & Judge (2013), plantean que un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y se reúnen para lograr objetivos. Desde esta perspectiva, existe el individuo como tal (sin necesidad del grupo) y el vínculo con los otros reside en lo instrumental. Este enfoque se plantea en el ámbito organizacional, propiamente tal, y la grupalidad entonces puede tener una naturaleza formal o informal. Los grupos formales son aquellos definidos por la estructura de una organización, donde los trabajos designados establecen las tareas a cumplir. En los grupos formales, por tanto, las metas organizacionales son las directrices que conducen el comportamiento de los sujetos. Por otra parte, los grupos informales surgen por la interacción que naturalmente ocurre dentro de la organización, puesto que surgen de la necesidad de los sujetos de mantener el contacto social.

Dentro de las organizaciones, los trabajadores buscan sociabilizar. La colaboración siempre trae beneficios y las evidencias recientes reportadas en la literatura internacional sugieren que ser popular o tener un grado de empatía hacia los otros (y que sea recíproco) es más beneficioso de lo que se pensaba, en distintas dimensiones de la experiencia humana. (Stapley, 2016)

El psicólogo Bruce Tuckman (1965) planteó un modelo de cinco etapas por las que atraviesan los equipos de trabajo:

1. *Etapa de formación:* se caracteriza básicamente por la incertidumbre sobre las tareas, las relaciones interpersonales, etc.
2. *Etapa de tormenta:* se caracteriza por el conflicto endogrupal.
3. *Etapa de normatividad:* caracterizada por relaciones estrechas y cohesión grupal.
4. *Etapa de desempeño:* corresponde al momento en que el grupo es completamente funcional a los objetivos planteados.
5. *Etapa de suspensión:* se caracteriza por la preocupación del grupo por finalizar las actividades, más que por la realización de la tarea.

Este modelo es relevante para comprender, desde otra perspectiva, los planteamientos de Stapley (2016) con respecto a los supuestos básicos de la interrelación grupal, basados en las propuestas de Bion (1961). Este autor señala que estos supuestos operan a nivel de impulso primitivo y representan una forma de

interferencia con la tarea. Estos supuestos son presentados en tres modalidades: (a) De dependencia, es decir, a nivel inconsciente, el grupo está convencido de que depende absolutamente de un otro capaz de encargarse de todos sus deseos y necesidades; (b) De ataque-fuga, que corresponde a la idea de un enemigo interno o externo al grupo, a quien hay que atacar o de quien hay que huir; y (c) De emparejamiento o apareamiento, es decir, existe un interés de unificación del grupo y la esperanza de que algo o alguien que resolverá los problemas que enfrente en grupo en el futuro. Cuando el grupo se encuentra en un nivel productivo (etapa de desempeño), en función del cumplimiento de la tarea, no surgen muchos cuestionamientos en relación con las dinámicas inconscientes. Sin embargo, cuando éste no se encuentra en esta posición, podrían estar operando cualquiera de los tres supuestos básicos de la interrelación de los grupos.

Ser parte de un grupo, dada la condición de sujeto entendido desde la perspectiva psicodinámica, implica tener siempre presente el vínculo emocional materno a nivel inconsciente. Existe una inherente necesidad de las personas por pertenecer, es decir, establecer una unificación con los demás, cuyo interés subyacente es la búsqueda de la unión maternal como apoyo psicológico y social. En este sentido, “necesitamos al grupo para que nos aporte una respuesta emocional favorable del mismo modo en que necesitábamos que lo hiciera nuestra madre” (Stapley, 2016). Los sentimientos que experimentan los individuos con el grupo son los que experimentó en su vínculo con la madre, vale decir, sentimientos ambivalentes como amor/odio, felicidad/desesperación, temor/alegría. El grupo, siguiendo esta lógica, representaría a la madre original, debido a la ansiedad, la regresión y la ambivalencia que genera el vínculo en el proceso de pertenencia del sujeto a él (Stapley, 2016).

Por otra parte, dentro de los grupos es posible que se genere la formación de distintos subgrupos, en función de diferentes variables de nivel psicoafectivo, es decir, de atracción interpersonal y aspectos emocionales del sujeto; y de valencia, o sea, el nivel de colaboración del individuo con el grupo, en términos de lo que el grupo percibe de él, desde la perspectiva de los supuestos básicos que se le atribuyen y el nivel influencia que posea. En esta lógica, se pueden diferenciar roles que no son formales ni designados, sino que espontáneos. Lo importante de estos roles, es que son asumidos por los individuos, pero tienen que ver con el grupo más que con la individualidad (Stapley, 2016).

En términos más generales, las organizaciones o grupos no tienen límites físicos, sino más bien se trata de límites psicológicos que establecen quién pertenece al grupo y quién no. Ejemplo de ello son la idea de que dentro de un mismo grupo puedan existir subgrupos, o bien, la idea de que dentro del grupo pueda existir un miembro que se convierta en un chivo expiatorio y que haya quedado excluido de él. En este sentido, “distinguimos los límites externos que separan a los que son miembros de los que no la son, y los límites internos, en el contexto de la influencia del individuo. Es decir, se distinguen los

límites externos entre el 'yo' y el 'no yo', y se distinguen los límites internos entre 'los de dentro del grupo' y los demás" (Stapley, 2016).

CAPÍTULO 3: Metodología

Como se señaló en el apartado introductorio, esta investigación fue realizada con un método cualitativo de alcance exploratorio. Las fuentes utilizadas en el estudio son primarias y el levantamiento de información se realiza mediante una entrevista semiestructurada a participantes que pertenecen directamente a una organización donde se ha generado un evento de rotación de personas.

Participantes

El propósito fue obtener información acerca de las principales reacciones y dinámicas de los grupos tras un evento de rotación. Las entrevistas, que fueron 11 en total, se realizaron a participantes pertenecientes a cuatro empresas de diferentes rubros: (1) Industria bancaria/ venta de intangibles, (2) Venta de servicios y maquinaria para el cuidado de la salud, (3) Venta de productos de belleza por catálogo, (4) Servicios de educación e investigación.

Los 11 participantes del estudio fueron elegidos con el propósito de tener más de una opinión del evento en el mismo equipo de trabajo e ir contrastado las visiones y opiniones. Igualmente se barajó la opción de entrevistar más participante de diferentes organizaciones, sin embargo, esto podría haber dejado mayor espacio al azar.

Instrumento

El instrumento utilizado para recopilar la información, como se señaló anteriormente, fue una entrevista semiestructurada que constó de 35 reactivos agrupados en 4 secciones, las cuales se encuentran relacionadas directamente con los objetivos específicos planteados para esta investigación (Anexo 1). La primera sección agrupa una serie de preguntas que pretenden entrar en confianza (generar *rapport*) con el entrevistado. La segunda sección indaga acerca de las dinámicas grupales en el equipo de trabajo al que pertenece el participante. El tercer apartado versa acerca de la experiencia individual del cambio que se generó dado el evento de rotación. Por último, el cuarto apartado trata acerca de los roles que se identifican en el grupo.

La aplicación del instrumento tuvo una duración promedio de 40 minutos y, luego de realizada, cada entrevista fue transcrita y almacenada en documentos independientes. Dichos documentos, posteriormente, fueron sometidos a análisis cualitativo, en donde fueron inicialmente codificados para obtener una perspectiva preliminar global de los resultados obtenidos.

Además, la entrevista fue realizada bajo el resguardo de los datos del entrevistado, con el fin de garantizar la confidencialidad de la información recopilada. Las medidas adoptadas durante el proceso fueron las siguientes:

- En las transcripciones de los audios (archivos escritos), se eliminó toda información que permitiera identificar a los participantes con sus respuestas. Los audios y transcripciones fueron identificados con un número, en lugar de la identidad del entrevistado.
- Todo archivo resultante de la entrevista (audios y transcripciones) fue protegido con una contraseña individual y el computador donde se almacenaron los datos también fue protegido con contraseña de acceso. Toda la información fue almacenada únicamente en el computador personal del investigador principal.
- El investigador principal sólo compartió la información recolectada con el profesor guía de este trabajo investigativo. Se utilizaron seudónimos y, en los casos en los que fue necesario, se utilizó el rubro de la organización donde trabajaba el entrevistado.
- Luego de terminada la transcripción y codificación, se eliminaron los audios del computador de la investigadora principal.

Estrategia de Análisis

El análisis de la información obtenida se realizó mediante una codificación abierta de las percepciones manifestadas por los participantes, utilizando técnicas propias de los métodos de análisis cualitativos. Tras el análisis de los escenarios planteados por los diferentes entrevistados, se procedió a construir una presentación e informe que detalló el proceso investigativo, las observaciones realizadas y los resultados que surgieron de él. La propuesta fue obtener un producto entregable tipo manual donde se planteará la tipología de sucesos recopilados en el estudio y, de este modo, se generaran recomendaciones acerca de cómo actuar ante los distintos escenarios que se presentaban en los casos recogidos.

Como se mencionaba, el estudio fue realizado en cuatro organizaciones de diferentes rubros. Esto permitió obtener una heterogeneidad que evidenciaba similitudes y diferencias, tanto en las dinámicas grupales como en los efectos de los eventos de rotación en sí, a nivel subjetivo y organizacional. En este caso, las cuatro organizaciones habían experimentado, a lo largo de su existencia, diversos eventos de rotación y alguno incluso había acaparado toda la atención de sus miembros, que se mostraron expectantes de las repercusiones que éste tendría en sus actividades laborales diarias.

Para establecer el marco de las observaciones realizadas y la recopilación de información obtenida, es indispensable poder recoger toda la información posible, que permita situarse en el contexto y la cultura de cada organización. Esto requiere del cambio constante de perspectivas, pues -aunque parezca básico mencionarlo- cada evento y los comportamientos e interacciones resultantes dependerá de dichas

variables. En este sentido, obviamente la observación es fundamental, pero también es básico incluir la empatía que permita comprender la mirada del participante de cada proceso.

En cuanto a los fenómenos observados en las organizaciones de los participantes, se trató de dos despidos, un cambio de puesto y una renuncia. A continuación, se describen los principales aspectos a tener en consideración de cada una de las empresas implicadas en el estudio, que se desprenden desde las observaciones realizadas y las conversaciones mantenidas con sus trabajadores participantes.

Las organizaciones elegidas, si bien, lo fueron por criterios descritos anteriormente, presentan un contexto diferenciador, hacia el comportamiento de sus trabajadores. La siguiente descripción comprende la mirada desde mi rol como observadora.

CAPÍTULO 4: Descripción de resultados

El principal objetivo de la investigación se encuentra en comprender los fenómenos grupales en equipos de trabajo derivados de la rotación de personas.

Descripción de las empresas participantes

Como se mencionó en el apartado introductorio, los sujetos en estudio pertenecen a cuatro compañías distintas y de distintos rubros, que a continuación se describen en profundidad.

Industria bancaria/Venta de intangibles (1)

Es una empresa chilena, que tiene 30 años en el mercado, cuya misión es promover la inclusión y el desarrollo de sus clientes. Se trata de una organización particular, ya que el segmento de clientes que abarca es de microempresarios y la banca, en general, usualmente no le presta este servicio a este sector, debido al alto riesgo que implica considerarlos como clientes. Esto define a los colaboradores como sujetos con un gran sentido social y una percepción particular acerca de la justicia. Por otra parte, implica tener una forma particular de tratar a los clientes, ya que por lo general no manejan el tema financiero, por lo tanto, los colaboradores deben desarrollar empatía, sin perder de vista la normativa de la institución y la legislación vigente.

El esquema organizacional de esta empresa está basado en la distribución de los trabajadores en sucursales a lo largo de todo el país, dirigidos por una jefatura que se encuentra en dependencias centralizadas, lo cual le otorga una especie de omnipresencia, pero que a la vez permite una labor más laxa en términos de la exigencia de algunas normas (horarios, por ejemplo), independencia y autonomía en el trabajo.

Los trabajadores que se desempeñan en sucursal son el titular de las carteras de clientes y un colaborador que le debe brindar todo su apoyo, con el fin de que las carteras de clientes sean bien gestionadas. El titular de la cartera puede entrar y salir de las dependencias laborales a criterio, ya que debe movilizarse frecuentemente en terreno para realizar las gestiones pertinentes que le permitan la adecuada administración de la cartera de clientes.

Esta organización difiere de otras del mismo rubro, ya que la remuneración de los trabajadores es asignada por la jornada laboral y no directamente por el cumplimiento de metas, lo que repercute directamente en una venta mucho menos agresiva, con respecto al mercado al que pertenecen. En su política de compensaciones, tampoco contemplan los despidos inmediatos por el no cumplimiento de metas y los trabajadores reciben un apoyo constante de su jefatura en cuanto a las metas que deben cumplir, si por algún motivo no llegan a consumarlas.

Venta de servicios y maquinaria para el cuidado de la salud. (2)

Es una empresa extranjera que lleva 110 años en el mercado. Mencionar su calidad de extranjera es de vital importancia, puesto que esto entrega información relevante acerca de la organización y su cultura. Los principales clientes de esta empresa son instituciones y profesionales de la salud, que demandan que la calidad de los productos y servicios sea óptima.

El comportamiento de las personas en la empresa está orientado al cliente y al cumplimiento de los procesos estandarizados, con la finalidad de entregar el máximo de calidad en cada venta y sus prestaciones de servicio. El rubro de la empresa es la venta de maquinaria y servicios para la salud, por lo tanto, el cumplimiento de los estándares calidad de sus productos, que se involucran directamente con la salud de las personas, es donde se pone el énfasis del quehacer la empresa.

La organización ha implementado algunas prácticas que brindan ciertas libertades a los trabajadores, tales como el home office, la compatibilidad del trabajo con otras actividades y la flexibilidad horaria, que permite que los trabajadores puedan llegar y retirarse del trabajo dentro de un intervalo horario y no en un horario fijo. En esta organización, lo más importante es el cumplimiento de la tarea primaria, dándole plena autonomía a los trabajadores de cómo y cuándo hacerlo, puesto que se les exige simplemente completarla cuando la organización lo demanda. Se fomenta igualmente el trabajo en equipo y, para esto, la organización ha desarrollado una sincronía de alto nivel en el funcionamiento y el cumplimiento de procesos. Esto se ha logrado mediante la motivación, los beneficios compensatorios y la gestión estratégica de la compañía.

Venta de productos de belleza por catálogo (3)

En esta empresa, lo más relevante es que cada miembro del equipo no recibe una remuneración fija, ni se encuentra con un contrato de trabajo de ningún tipo, sino que depende directamente de la gestión de su cartera de trabajadoras y de clientes para poder generar una renta. Por este motivo, el salario de los miembros entrevistados es completamente variable, pudiendo ser cero en alguno de sus ciclos de producción. Dichos ciclos de producción son de 21 días y el pago de la remuneración obtenida les llega en pesos chilenos a su respectiva cuenta bancaria. Es importante mencionar esto, ya que en principio los colaboradores no recibían dinero, sino que la compensación era únicamente en bienes de la misma empresa. Estos bienes pueden ser *giftcard*, artículos de belleza, de cocina o simplemente celebraciones, donde el pago correspondía a un almuerzo o una cena.

Como se ha mencionado, las condiciones de compensación por el trabajo y las condiciones “contractuales” (inexistentes, de facto) están plenamente definidas por parte de la empresa, la cual exige a sus trabajadores el cumplimiento cabal de sus metas, de lo contrario, simplemente son “desvinculados” de la organización. En este sentido, los trabajadores se encuentran en una situación de completa vulnerabilidad con respecto a sus derechos laborales. Esto es fundamental para comprender las dinámicas de la empresa y de los equipos de trabajo dentro de ella: la jefatura directa (usualmente, el “jefe comunal”) de cada trabajador “independiente” es una persona que sí se encuentra contratada por la empresa y es esta representante quien debe hacer cumplir a cabalidad los compromisos “contractuales”, que no se encuentran establecidos en el papel, pero que sí son una especie de contrato “psicológico”.

El estilo del quehacer la empresa genera que los trabajadores tengan libertad plena en algunos aspectos, como en la operación, siempre y cuando se apeguen a la normativa de la empresa. No obstante, en otros casos, la empresa se comporta como un agente restrictivo, imponiendo una cantidad de horas de trabajo específica dedicada a la planificación, en lugares arbitrarios, donde los trabajadores deben simplemente asistir a desempeñar sus labores. Por este mismo motivo, se reconoce que cada trabajador debe velar por sus intereses propios y que esto repercute directamente en su renta.

Estas dinámicas de la empresa generan que ésta tenga poca o casi nula relación con los trabajadores. El único contacto que tienen es en las ocasiones que los citan a dependencias de la organización a alguna reunión o capacitación, o bien, alguna celebración. El jefe comunal es el único vínculo real y tangible entre las partes. Si bien el trabajo puede tomarse como uno que permite la independencia total, siempre está presente el cumplimiento de las metas, que se definen directamente para los trabajadores. Además, la permanencia de los colaboradores en la empresa es evaluada cada tres meses en función de lo anterior, por lo tanto, la exigencia es alta.

La labor de los trabajadores entrevistados es netamente la administración de la cartera de vendedores, que obtienen sus ganancias directamente al realizar una venta. En consecuencia, deben incentivar la venta, el pago de los productos, incorporar nuevos vendedores todas las campañas y promover la retención de estos por el mayor tiempo posible.

Servicios de educación e investigación (4)

Esta organización se caracteriza por tener un organigrama más bien horizontal que vertical. Esto se traduce en que la distribución del trabajo lo hace un jefe que designa proyectos o trabajos a equipos bajo la dirección de algún miembro, y luego esta condición directiva va rotando por distintos miembros del área. Las personas que trabajan en el departamento al cual se hace alusión, se encuentran vinculadas con la educación y la investigación dentro de la institución a la que pertenecen.

Esta organización, por sus características inherentes, tiene pocos colaboradores con contrato y el 90% de ellos firma anualmente un convenio de honorarios y prestación de servicios.

Al ser un espacio donde lo más importante es el cliente, desde la perspectiva de la educación, se genera un contexto más relajado que en otros ámbitos de la institución, puesto que existe un énfasis primordial en las emociones. Por lo mismo, el ambiente laboral es más tranquilo y existe una preocupación intencionada por el colaborador, tanto desde la jefatura como entre los mismos miembros de la unidad.

En esta organización, se prioriza la planificación del trabajo, donde la proporción de planificación versus la ejecución podría definirse como un 80/20. Esto se debe al currículum de los colaboradores, cuyas disciplinas se vinculan principalmente con la educación (docentes) y la investigación. A su vez, dadas las características personales de los trabajadores y la cantidad de horas que se invierten en el trabajo en equipo, la organización tiene un ambiente laboral que se caracteriza por el compromiso en el cumplimiento de las tareas y en la preocupación mutua que poseen entre ellos, cuyos lazos son más estrechos que los de simple compañeros de trabajo.

En la tabla número 1, se muestra un resumen de las principales características de los 11 entrevistados. En ella, es posible observar la heterogeneidad de los participantes de esta investigación. Los participantes pertenecen a 4 organizaciones de diferentes rubros, son sujetos de diferente rango etario y sexo. Además, poseen diferente antigüedad laboral y años en el cargo que ejercen.

Tabla 1. Descripción de los sujetos entrevistados

ID	Industria	Sexo	Rango etario	Años de experiencia	Años en el cargo	Duración de la entrevista (minutos)
1	(1) Industria bancaria/ venta de intangibles	Masculino	25-35	12	12	29
2	(1) Industria bancaria/ venta de intangibles	Masculino	25-35	5	3	35
3	(1) Industria bancaria/ venta de intangibles	Femenino	45-55	12	12	28
4	(2) Venta de servicios y maquinaria para el cuidado de la salud	Femenino	25-35	8	5	25
5	(2) Venta de servicios y maquinaria para el cuidado de la salud	Femenino	25-35	10	6	28
6	(3) Venta de productos de belleza por catálogo	Femenino	35-45	12	14	36
7	(3) Venta de productos de belleza por catálogo	Femenino	35-45	10	12	20
8	(3) Venta de productos de belleza por catálogo	Femenino	35-45	6	8	28
9	(4) Servicios de educación e investigación	Femenino	35-45	10	1	26
10	(4) Servicios de educación e investigación	Femenino	35-46	8	2	38
11	(4) Servicios de educación e investigación	Masculino	35-46	10	8	80

En cuanto a la tabla 2, se muestran las variables que caracterizan los cuatro eventos de rotación de personas que se abordan en este estudio. En términos generales, la intención de cada pregunta planteada en el cuadro permite visualizar que, ante la salida de un miembro en la organización, las consecuencias pueden ser las mismas o, al menos, similares. Esto, sin importar la naturaleza del evento, significaría que una salida, tiene similares efectos en la dinámica de la grupalidad.

Tabla 2. Principales variables encontradas y su estado en cada organización. Clasificado por tipo de evento de rotación.

Variable	(1) Cambio de puesto	(2) Despido	(3) Despido jefatura	(4) Renuncia
¿Tiene protocolo?	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene
¿Qué relación tenía con el afectado?	Menos que compañeros de trabajo	Amigos	De jefe a subalterno	Compañeros de trabajo
¿Cómo describe al afectado?	Emocionalmente inestable	Alegre, carismática.	Trabajadora	Sistemática
¿Quién se benefició con el evento?	Al equipo de trabajo	A nadie	A extrabajadoras	A ella misma
¿Cómo reaccionó su círculo social?	Felices	Culpando a la jefatura	Desconcertados	Culpando al resto del equipo
¿Cómo se organizó el trabajo, luego del evento?	No tenía trabajo asignado	Trajeron gente nueva	Delegaron el trabajo en el resto del grupo	Reestructuraron el área
¿Cómo lo llevo la jefatura?	No lo llevaron bien	No lo llevaron bien	No lo llevaron bien	No lo llevaron bien
¿Hubo liderazgo emergente?	Hubo, es el que siempre lidera	No hubo	Hubo, que después lo desecharon a traer otro jefe	No hubo
¿Se menciona incertidumbre?	No hay mención al respecto	No sabían si iban a despedir a todos	No sabían por qué despidieron	No sabían que pasaría con el equipo
¿Cuál es el motivo del estrés laboral?	Por atención de público	Constante por estrategia de la empresa	Por cumplimiento de metas	Por sobrecarga laboral
¿Se les genera sentimiento de culpa?	No hay mención al respecto	Culparon a la empresa	Se exculparon ellos mismo	Culparon al resto del equipo
¿Se sintieron abandonados por la jefatura?	Se sintieron abandonados por la jefatura	Se sintieron abandonados por la jefatura	Se sintieron abandonados por la jefatura	Se sintieron abandonados por la persona que se va
¿Se esperaban el evento?	Lo solicitaron	Nunca advirtieron	Fue muy sorpresivo e inesperado	Lo veían venir

Dada las diversas miradas de los equipos, éstas se unificaron en cinco principales visiones concordantes, que corresponden a categorías preestablecidas a la luz de la revisión bibliográfica. Estas son: (1) Cohesión del grupo; (2) Percepción de liderazgo; (3) Cultura; (4) Resistencia al cambio; y (5) Abandono personal/institucional. Cabe señalar que cada uno de los códigos generados a partir de las entrevistas, se puede vincular con alguno de los objetivos específicos de la investigación. Dicha codificación puede ser encontrada en el Anexo 2 de este documento.

A pesar de las diferencias sustanciales que existen en las situaciones descritas por los participantes, en muchos aspectos la percepción del grupo es similar, tal como es posible visualizar en la Tabla 3.

Tabla 3. Principales categorías unificadas.

categorias	Venta de servicios y maquinaria para el cuidado de la salud	Venta de productos de belleza por catálogo	Servicios de educación e investigación	Industria bancaria/ venta de intangibles
Cohesión del grupo	Cohesionado por grado de amistad	Medianamente cohesionado	Grupo fragmentado en amigos y no amigos de la persona afectada	Grupo muy cohesionado y unido
Precepción de liderazgo	Cualquier persona que ejerce poder	Solo jefatura	Cualquier persona que ejerce poder	Solo jefatura
Cultura	Orientación al cliente y optimización de procesos, pero con buen ambiente laboral.	Individualista, por cumplimiento de metas individuales, pero del “apañe”	Cultura del “apañe”	Orientación al cumplimiento de las tareas y metas.
Resistencia al cambio	Alta, el lazo emocional prevalece	Bajo, ya que cada miembro del grupo debe velar por sus metas	Alta, porque se concederán grupos de amigos, dentro del equipo de trabajo	Alto, sin embargo, no se consideran amigos, pero si muy cohesionados
Abandono personal/institucional	Se reconoce abandono institucional.	Se reconoce abandono institucional	Se reconoce abandono institucional y personal	Se reconoce el abandono institucional.

Análisis y profundización de proceso investigativo

Tal como se mencionaba anteriormente, las variables en estudio que fueron relacionadas con los códigos levantados de los elementos mencionados por los participantes son las que se describen a continuación:

Cohesión del grupo

Corresponde al grado de atracción que sienten los miembros de un grupo entre sí y la motivación que tienen para permanecer en él. Entrega información para poder revisar las dinámicas y comportamientos de los sujetos. En el caso de que un grupo posea un grado mayor de cohesión, presentará mayor resistencia al cambio ante la salida de uno de sus miembros; por el contrario, si no se encuentra tan cohesionado, presentará menos resistencia y el proceso se hará más llevadero. Si se relaciona esto con el constructo de grupalidad, es posible decir que, a mayor cohesión de grupo, existe mayor pérdida del individualismo y mayor sentido de pertenencia al grupo.

En relación con la rotación de personal, más allá de ser una consecuencia, la cohesión de grupo podría transformarse en una causa, puesto que, de acuerdo con lo observado, si existe un grupo con mayor nivel de cohesión, aumenta la dificultad de que un miembro nuevo entre al equipo. Esto, a su vez, facilita una explosión en el caso de que un miembro no alcance el mismo nivel de cohesión. Este fenómeno puede darse, por ejemplo, en la eventualidad de una renuncia, sobre todo por la voluntariedad involucrada en dicho suceso. Este tipo de rotación puede verse aumentada cuando se encuentra presente la presión del grupo para “expulsar”, de algún modo, al miembro objetivo. De todos modos, la cohesión grupal también opera como factor en otro tipo de eventos como una reubicación o un despido, no obstante, en estos escenarios la presión se ejerce hacia los líderes, pues son éstos quienes toman las decisiones sobre la permanencia de los miembros en un equipo.

Con respecto a lo que aparece explícitamente sobre la cohesión grupal en el discurso de los participantes de esta investigación, en el caso de la reubicación/cambio de puesto ocurrida en la organización perteneciente al rubro de la industria bancaria/venta de intangibles, los sujetos del grupo poseen un alto nivel de cohesión.

“Es que somos un grupo muy unido, tomamos desayuno juntos, esperamos que lleguen todos y llegamos temprano para eso, aunque sea un vaso de agua se debe tomar, si alguien no quiere comer... ¿cuál era la pregunta?”.

Cuando se les pregunta acerca de la reacción del grupo cercano de la persona reubicada, los entrevistados mostraron alegría al respecto:

“(…) o sea, nosotros... y estábamos contentos (risas)”.

Durante las entrevistas, fue posible percibir en el relato de los participantes que este grupo ejercía presión constantemente para provocar la salida del individuo. Esto se relaciona con que, si el grupo tiene un integrante que posee menos cohesión con los otros miembros y, de algún modo, es percibido como diferente al resto del equipo, la parte del grupo que se siente muy cohesionado lo podría eliminar y hará todo lo posible por expulsarlo de él.

Percepción de liderazgo

Una de las acciones de los líderes que se reconoce que genera más rechazo por parte de los trabajadores, es la de no indicar alguna conducta indeseada del empleado que se va de la organización, o bien, dar alguna advertencia para que éste genere un cambio o cumpla con un trabajo antes de concretar un despido. Esto tiene como consecuencia que la lectura que realizan los miembros de la empresa es que se genera un despido injustificado. Si no existe una advertencia anterior, los empleados no tienen directrices acerca de qué conductas no deben tener, es decir, se crea una especie de creencia azarosa o arbitraria del despido. Por lo tanto, la incertidumbre que se crea en torno al hecho los lleva a pensar que cualquiera pueda ser despedido, sin saber la causa y qué fue lo que hizo mal.

En el caso de la renuncia, igualmente se genera ansiedad, debido a que depende como se lleve el caso en particular. En este sentido, se puede entender que existió alguna presión por parte de la empresa o de los compañeros para que una persona decida irse de un trabajo. Si las situaciones en torno al evento no se transparentan, pueden aparecer dinámicas que no contribuyen con el trabajo en equipo y, de igual forma que en el caso de un despido percibido como injustificado, los trabajadores pueden mostrar tendencia a creer que cualquiera de ellos podría ser el próximo en salir de la organización.

En este sentido, la percepción de liderazgo hace referencia a la implicancia y responsabilidad de quienes ejercen el poder ante los hechos, es decir, ante cualquier tipo de salida que sufra un equipo. O sea, se sindicó al líder como primer responsable de la rotación.

“Es que fue de un día para otro, y no fue solamente una sola persona, fueron 8, en la misma vez en el mismo momento, o sea, que nos digan que un equipo completo sale, por una reestructuración, pero sale un equipo completo, es más chocante”.

“Sí, quedó una sensación de incertidumbre por un buen rato, a pesar de que nuestros gerentes hicieron todo lo necesario y lo posible por intentar calmarnos y que se entendiera de que era un cambio estructural y no sabíamos, sin embargo, era contradictorio porque nunca se vio venir”.

Cultura

Durante el estudio, se observó que los trabajadores reaccionaban frente a un hecho en función de la forma en que percibían las características de la cultura de cada una de las organizaciones. La cultura organizacional define los aspectos que median las relaciones entre sus miembros. Por ejemplo, en la organización donde se reconoce como un elemento fundamental de la cultura lo que ellos denominan como “el apañe”, lo cual significa “estar ahí sin importar las condiciones”, se castiga mucho la salida de un miembro del equipo, independiente del tipo de rotación que ocurra. Esto podría deberse a que el grado de familiaridad entre los miembros de la organización es más notorio y, por lo tanto, la salida de una persona no es una opción válida, aunque traiga consigo algunos beneficios.

“El punto es que quizás, nunca iba a serlo entonces estuvo todo muy centrado en ella, como la solución no se anticipó, ni se vio como lo que estaba generando en el resto del equipo, siento que no, es como que igual responde un poco a la cultura que en el fondo de amistad de emoción, más que de un poco actuar por el objetivo”.

Esto es más evidente al observar que, por ejemplo, uno de los participantes del estudio menciona explícitamente que:

“No, lo que pasa ahí, de una lectura muy personal que hago, es que tiene que ver con elementos de cultura, en donde se valora mucho el “apañe”, la amistad que hay entre algunas personas, como dentro del trabajo”

Resistencia al cambio

Como se mencionaba en el apartado de Cohesión Grupal, cuando un equipo de trabajo tiene un grado muy alto de cohesión, se torna más resistente al cambio. Esto quiere decir que, en general, al grupo le costará más trabajo dejar ir a un miembro del equipo y, del mismo modo, será más difícil incluir un miembro nuevo. Esto puede reflejarse, por ejemplo, en el sentimiento de culpa que se genera cuando una persona sale del grupo. En el fondo, es tan fuerte la resistencia al hecho de que el miembro se vaya, que genera culpa no poder retenerlo. Esto se puede visualizar en la pregunta abierta del cuestionario, donde el participante puede aportar, cualquier elemento que considere relevante. Dentro de su equipo de trabajo, luego de una renuncia, comenzaron a echarse la culpa a la jefatura y entre los mismos miembros del equipo, con el afán de exculparse frente a la no retención.

“A mí y a otra persona, y justo luego coincidió con un cambio de espacio, entonces menos nos veíamos, y ante eso lo que yo alego, es que cómo voy a saber, que alguien necesita ayuda, si no me la solicitasen o se me explicitase que hay una dificultad, si, hubiese sido así, como que quizás yo hubiese ofrecido todo el apoyo del mundo”

Abandono personal/institucional

Frente a un evento de rotación, el equipo tiende a manifestar sentimientos de desolación por el “abandono” de uno de sus integrantes. En el caso de un evento de renuncia o reubicación, el abandono es ejercido directamente por el compañero que se va; sin embargo, cuando la salida ocurre por un despido, lo sienten de parte de la jefatura y la organización. En este último caso, el equipo siente que “le sacan” un integrante, particularmente cuando es uno que se encuentre incluido en el grupo y con quien tengan una relación neutra o positiva. Además, este sentimiento se acrecienta cuando los líderes o jefaturas se mantienen unidos al equipo, puesto que se genera una especie de dinámica de “bandos” entre la organización y el grupo; es más, si el evento es muy connotado, los bandos se establecen entre la jefatura y los empleados, en general.

No obstante, lo anterior, durante el estudio también se manifestó que cuando la rotación ha sido justificada, se muestran satisfechos con la decisión de los líderes, aun cuando no han sido anticipados sobre evento. Esto se debe a que, al tener una causa clara del despido, los líderes han sido capaces de transparentar la situación, afirmándoles que se encuentran seguros en su puesto laboral mientras no realicen actividades indeseadas (que también se explicitan). Esto genera la certeza para los colaboradores de no correr riesgos de despido. En el caso de un despido, los entrevistados, evidencian su malestar y disconformidad, al no ser advertidos, anteriormente.

“Hay un programa que se llama ‘Remediation man’, en el cual, si la persona está mal encaminada, lo llevan por el camino de la luz (...) y la ayudan a ir mejorando, la ayudan para que vaya mejorando sus puntos débiles y ya, si esa persona aún después de eso no da, la sacan. Pero no es que la despidan y no te den una oportunidad de poder defenderte y decir (...) ¿sabes qué? Dime, ¿cuáles son mis errores?, y yo los voy a ver si los puedo remediar”.

Caso contrario, cuando el despido se justificó, por actuar poco ético, los trabajadores, se mostraron satisfechos y tranquilos, inclusive, sabiendo que ellos no serían despedidos.

“Con asombro... porque nadie sabía las malas prácticas que tenía ella. Pero estábamos tranquilas, porque no estaba haciendo las cosas adecuadamente”, “No, pero nos estuvieron haciendo una auditoria a cada una, pero no, nosotras no teníamos nada que temer”

Análisis sobre las dinámicas grupales

Al observar la reacción de los equipos de trabajo con respecto a la salida de uno de sus miembros, es posible notar que esta depende del tipo de relación que existe entre el grupo con el afectado. Esto significa que mientras más involucramiento emocional exista con la persona que se va, la reacción a su salida será de un mayor impacto para quienes permanecen en la organización. Esto se infiere porque, a la luz de los datos recopilados de las entrevistas, cuando existía un grado de amistad (vínculo afectivo por fuera de lo laboral), la reacción de los participantes poseía tendencias más emocionales, sin importar el tipo de rotación que ocurriera. En este sentido, se observó también que, ante un grado más profundo de vínculo afectivo, el grupo manifestó conductas más empáticas con el sujeto que se fue.

En cambio, cuando la persona afectada por la salida se encontraba menos involucrada con el grupo desde el punto de vista afectivo, los miembros del equipo tendían a percibir que se trataba de un individuo a quien se le dificultaba trabajar en equipo y realizaban ciertos comentarios inclinados a desear/legitimar la salida del sujeto en cuestión. En concordancia con esto último y en relación con la literatura revisada (Stapley, 2016), es posible que estos grupos generen dinámicas propensas a marginar al sujeto “distinto”, si es que la organización misma no realiza la acción concreta de despedir a la persona.

Otro punto que es relevante de observar es la cultura de la organización. Ésta se comprende, según Stapley (2016), a través de la forma de relacionarse que tienen los sujetos dentro de una organización. Este ámbito también influye en la manera en que el grupo aborda la salida de uno de sus miembros. Por ejemplo, en el caso donde ocurrió la reubicación de la persona en otra área, los participantes manifiestan en su discurso que, en definitiva, el individuo que salió no encajaba en la cultura (en términos de ajuste a los modos del quehacer, a las relaciones existentes, a las actitudes esperadas, etc.). En este sentido, el grupo generó algunas dinámicas que aceleraron la salida del afectado y, en consecuencia, este evento fue recibido con alegría por los miembros de grupo que permanecieron en el área.

En un escenario diferente, se observó que en el caso donde existía una cultura en la que era más usual que los trabajadores mezclaran los lazos afectivos con el trabajo, las reacciones del grupo ante la salida de un empleado son más emotivas e incluso se intenta buscar “culpables” del evento, aun cuando no se trate de un despido. En concordancia con esto, existe una tendencia a fijar la atención en aspectos como la justicia (que tan justo o injusto fue el evento), la forma en que ocurrió (buenos o malos términos, si la persona quedó en buenas o malas condiciones psicoafectivas y económicas, por ejemplo) y las consecuencias que trajo para la organización (por ejemplo, fuga de conocimiento o desempeño irremplazable). En cambio, cuando un grupo no se encuentra tan cohesionado (a nivel afectivo), el foco de atención del equipo ante un evento de salida se fija en otro tipo de aspectos, tales como el motivo del despido, la incertidumbre que genera la situación (en términos del miedo que puede generar que exista

la posibilidad de “ser el próximo”) e intenta simplemente buscar una explicación, sin culpar a alguien en particular.

En términos de lo que Stapley (2016) manifiesta como la influencia de la sujeción materna en las dinámicas grupales, es posible deducir que los sentimientos ambivalentes (amor/odio, felicidad/desesperación, temor/alegría, etc.), cuyo origen se encuentra en el vínculo materno, se pueden ver reflejados también en el grupo, cuando se enfrenta a la salida de personas. Dado que los vínculos dentro del grupo se generarían en función de esta ambivalencia, desde el principio de su articulación, cuando se genera el evento de salida estas emociones se manifiestan porque el vínculo está siendo directamente afectado. Por lo tanto, pese a que el constructo de “equipo de trabajo” podría no estar relacionado con lo afectivo/emotivo, las dinámicas de grupo -desde este enfoque teórico- necesariamente implican vínculos desde la afectividad primitiva.

Cuando Bion (1961) y Stapley (2016) mencionan los tres supuestos básicos involucrados en las dinámicas grupales (dependencia, lucha-huida, emparejamiento), se refieren precisamente a este componente primario que existiría en las relaciones “objetales” (sujeto con los otros, con las cosas, con el entorno, con el ambiente, etc.). En un evento de salida, estos componentes podrían desencadenar cualquiera de los tres estados posibles, en función -como se ha mencionado hasta aquí- del grado de legitimación que posee el sujeto para pertenecer al grupo del que sale y, además, genera el desencadenamiento de una etapa improductiva para el trabajo del equipo afectado. Por ejemplo, en el caso de que el grupo se quede con una sensación de abandono (como ocurre, según el discurso de los participantes, de manera relativa en los cuatro casos) y se encuentre esperando que el líder les resuelva este problema, estaría operando el supuesto de dependencia. Si el caso es, en cambio, que los miembros del equipo generan una especie de rivalidad (dinámica de “bandos”) después del evento, ya sea que se esté buscando al responsable de la salida del miembro del equipo o que exista una divergencia con respecto a la decisión de la organización (salida forzada) o del individuo mismo (salida voluntaria), lo que estaría operando sería el supuesto de lucha-huida. Por último, si se da el caso de que el grupo, ante la salida de uno de sus miembros, piense que todas las situaciones mejorarán cuando o que llegará alguien (líder/directivo) a “salvarlos” del problema (sacar al sujeto en cuestión), lo que operaría sería el supuesto de emparejamiento. De todos modos, en todos estos ejemplos que han sido sacados directamente de los casos involucrados en el estudio, no se trata de que sólo un supuesto esté operando a la vez. De hecho, es necesario comprender estos supuestos de una manera no lineal, sino articulada, integrada e interconectada, puesto que cada miembro de un grupo (ya sea que tenga mayor o menor valencia, en relación con el resto) aportará con su propia perspectiva, su propio comportamiento y sus propias suposiciones con respecto al evento de salida.

En cuanto a lo que Stapley (2016) denomina como “límites psicológicos” de la pertenencia de un sujeto a un grupo, esto podría relacionarse con algunos de los fenómenos observados en el estudio, sobre todo en el caso que se observa la presión de un equipo para motivar la salida de uno de sus miembros. Más allá del tipo de salida que se produjo (reubicación, renuncia o despido, en los casos observados), puede ser que ésta se genere por la presión ejercida desde el ambiente para su ocurrencia o que sea acelerada por acciones del entorno (los compañeros de equipo, los directivos, etc.). Por ejemplo, cuando la salida se produjo porque los miembros del grupo no aceptaban al afectado como parte de él, la rotación comenzó con anterioridad, en el momento en que se generó por esta percepción de otredad que desembocó en marginación relativa del sujeto “distinto”. Por tanto, el límite entre el sujeto y el grupo fue, en primera instancia, psicológico. Luego este límite se volvió concreto cuando el sujeto fue removido del equipo y reubicado en otra área.

Esto podría implicar que, en realidad, un evento de rotación partiría antes de que ocurra en lo concreto y lo que se generaría es más bien un efecto en cadena que tiene un inicio (pre-evento), un hito (evento) y consecuencias (post-evento). De ser así, la rotación de personas no podría seguir siendo estudiado como lo ha sido hasta ahora, según la literatura disponible.

Si se habla sobre los efectos, es posible mencionar que, según lo observado, en todos los participantes se evocaron diferentes estados emocionales al recordar las sensaciones que vivieron cuando ocurrió el evento de rotación. Además, cada participante realizó (o, al menos, intentó) el ejercicio de sacar conclusiones acerca de lo que posiblemente pudo sentir la persona que se fue del equipo. Estos contenidos emocionales pueden ser negativos o positivos, sin embargo, lo relevante es que las personas siguen generando algún tipo de reacción emotiva frente al evento, aunque ya haya pasado tiempo desde lo ocurrido. Mas que una clasificación de consecuencia, este proceso hacia el futuro es parte del proceso grupal del “evento de rotación”. Por tanto, el proceso de salida de un individuo de un equipo de trabajo comienza antes de su salida y termina, cuando el equipo de trabajo tiende a un mayor grado de superación del acto mismo. En esta propuesta de tres fases de los eventos de salida, la consecuencia (post-evento) podría tratarse precisamente de los efectos afectivos y emocionales que tiene la situación en las personas que se quedan, puesto que pareciera ser -al menos en el discurso de los participantes de este estudio- que los grupos no se recuperan fácilmente de la salida de uno de sus miembros debido a que se altera el sistema y el funcionamiento de los equipos. Cuando se consultó por este último aspecto, uno de los participantes señaló que:

“(…) Todavía le falta, porque es un equipo que sigue rotando, más o menos, todavía hay procesos que no están maduros, a pesar de que el grupo ha ido entendiendo el día a día, pero igual hay procesos que son muy inmaduros e igual yo creo que es un tema de capacitación que siempre se deja de lado porque tienen que sacar el día a día”.

Es conveniente tener en consideración que esta respuesta, en particular, fue recopilada luego de que hubieran pasado ya tres años desde el evento. Esto podría implicar que, en función de múltiples factores (personales, contextuales, sociales, etc.), la fase de consecuencias de un evento de salida podría tener un tiempo indeterminado de duración. De todos modos, esto podría ser una línea de investigación en el futuro.

También es conveniente tener en consideración que cualquier tipo de evento de rotación, al parecer, tiene diversos efectos en la organización y que dichos efectos no dependen sólo de su naturaleza, sino que también de las diversas características del grupo donde ocurre. Ante esto, surge la idea de la conveniencia de generar una taxonomía de eventos de rotación de personas, que podría reunir un pool de características y efectos esperados en los equipos que permanecen en la organización. Esto porque, ya que cuando una persona sale del grupo se generan consecuencias, podrían existir varios factores previsibles, cuya gestión promovería la mitigación de efectos adversos en los equipos que permanecen en la organización. En este sentido, es conveniente que las organizaciones cuenten con algunas herramientas para generar acciones específicas ante este tipo de eventos que, sea cual sea su origen y tipo, tienden a ser recurrentes. Después de todo, la factibilidad para establecer una cierta estandarización ante cualquier circunstancia de rotación es proyectable, toda vez que se trata -invariablemente- de una salida o pérdida que sufre el sistema grupo y, por lo tanto, las dinámicas que se generen a posteriori pueden tener ciertas tendencias que serían predecibles para la organización.

CAPÍTULO 5: Recomendaciones

Las propuestas de acción que se desprenden de esta investigación se dividen en dos líneas principales: la de investigación, que corresponde a la propuesta de proyecciones para estudios futuros, y las de prevención, diseñadas para el mejoramiento de las dinámicas grupales en las organizaciones-. Cada una de ellas puede ser desarrollada por distintos actores, es decir, por investigadores y profesionales de las organizaciones, respectivamente.

Recomendaciones para la investigación

Como se mencionaba en el capítulo anterior, existen varias interrogantes que surgen de este estudio. Si se considera un modelo de tres fases para comprender la rotación de personal (inicio-hito-consecuencias), se pueden trazar líneas investigativas emergentes acerca de lo que ocurre antes del evento de salida, en términos de las dinámicas grupales y organizacionales que se generan y que podrían influenciar o desencadenar el evento de rotación.

Principalmente esto tendría un fundamento mencionado en la bibliografía, que plantea, acerca de disminuir los índices de rotación en las organizaciones. Si se indaga acerca de éste proceso, se puede minimizar éste índice y a su vez, mitigar los efectos negativos que trae consigo un evento de rotación de personal en una organización.

En línea con lo anterior, la indagación sobre los vínculos que se establecen al interior de los grupos sería conveniente para dar cuenta de aquellos elementos que operan como mediadores de las relaciones interpersonales que se generan en los equipos de trabajo. Esto sería útil para realizar propuestas para la mejora del clima laboral, para establecer estrategias de resolución de conflictos, visualizar posibles efectos de eventos adversos (rotación de personas, crisis económicas, etc.) que ocurran en la organización. Establecer si existe una correlación entre el tipo de vínculo, o bien, en el grado de cohesión grupal que generan los miembros de un equipo entre sí y los efectos que esto pudiera tener en un posible evento de rotación de personas, podría clarificar algunos aspectos de lo que ocurre antes y después de él. Esto permitiría, además, diseñar estrategias para que los grupos sean más receptivos a los cambios (entrada o salida de miembros).

Por otra parte, sería una interesante línea de investigación establecer algunos aspectos relevantes sobre cuándo se consideraría oportuno remover un agente que es fuente de conflicto de la organización. Lo conflictivo podría no residir en una persona, sino que podría deberse a una dinámica grupal o a factores externos, lo que podría evitar despidos injustificados o le permitiría a la organización prever con mayor claridad qué tipo de conflictos podrían emerger de una situación particular.

Conectando con lo anterior, plantear la inquietud, de cuando es oportuno sacar a un miembro de un equipo, cuando este comienza a ser una carga, que limita o entorpece, al equipo de trabajo, el cumplimiento de la tarea primara. Establecer ciertas dinámicas o actitudes, para poder reconocer, el momento más propicio, evitaría experiencias desagradables y mantenidas en el tiempo. Si bien se plantea que lo conflictivo puede ser individual, es importante establecer, si es así, o por el contrario es el equipo quién está desechando al individuo.

Además, tal como se plantea en esta investigación, es conveniente pensar en los efectos de la salida de colaboradores, en relación con las consecuencias que trae para los equipos que permanecen en la organización después del evento. Esto respondería a la intención de levantar evidencia relevante que permita extraer elementos que nutran, posteriormente, estrategias concretas que pudieran servir a las organizaciones para mejorar sus procesos de restructuración, sin padecer los posibles efectos adversos que podrían tener estos sucesos, en cuanto a la calidad de sus procesos, eficiencia de sus colaboradores y productividad de la empresa.

Por último, recopilar información acerca de las percepciones y unificación de roles, es otro tema que se sugiere investigar, pues, estos lineamientos no están claros en las organizaciones, debido a las percepciones individuales, generando confusiones innecesarias dentro de la organización.

Recomendaciones para la prevención

En cuanto al manejo de grupo que se puede realizar cuando se vive la salida de uno o varios miembros de un equipo, se propone:

- Hay que considerar que, mientras mayor sea el compromiso emocional y mayor sea el grado de grupalidad, será mayor también el descontento del equipo que padece la salida de un miembro. Es conveniente cuidar el tipo de relación que surge en los equipos de trabajo, en términos de elegir a profesionales desde la perspectiva de su desempeño y establecer los roles dentro de los equipos desde una perspectiva laboral. Esto implicaría delimitar los lazos afectivos entre los miembros del grupo, dejando en claro que, si se dan relaciones de otra índole, estas deberían tener lugar en otros contextos fuera de lo laboral.
- Monitorear constantemente a los equipos de trabajo, en términos de su funcionamiento laboral e interpersonal, utilizando distintos instrumentos diseñados especialmente para estos fines y, de ser necesario/posible, marginar a los agentes que generan conflictos dentro de los grupos o establecer estrategias para mejorar el clima laboral, en el momento oportuno.

- Generar, desde el comienzo, equipos de trabajo que establezcan un nivel de cohesión manejable y flexible, a través de la clarificación de límites y el equilibrio, promoviendo relaciones laborales saludables y cordiales, pero mediadas por desafíos que movilicen a los miembros de los equipos entre diferentes grupos. Esto es porque la resistencia al cambio aumenta si existe un grupo muy cohesionado.
- Con respecto a los equipos de trabajo que se quedan en la organización, compensarles con beneficios que les permitan sentirse seguros en sus puestos laborales y, a su vez, clarificar las circunstancias en que las personas salieron de su posición (por ejemplo, transparentar cuando los despedidos fueron compensados justamente). La compensación a los miembros del grupo que permanecen en la organización podría no ser monetaria, sino más bien moral y psicológica, transmitiéndoles la preocupación que tiene la empresa por su bienestar emocional y físico. El cambio implicaría pérdida y, del mismo modo, las pérdidas involucran duelos que deben ser atendidos para que la etapa de consecuencias no se extienda y que el grupo vuelva a ser productivo en breve.
- Unificar los criterios, las conceptualizaciones y los constructos mentales que tienen los colaboradores acerca de tópicos como el liderazgo, la jefatura, los roles de cada miembro, el trabajo en equipo y cualquier otro que sea relevante para el funcionamiento adecuado de la organización. Esto se debe a que, a la hora de analizar los discursos de los participantes de este estudio, se pudieron encontrar varias diferencias en conceptos básicos que tienen relación con el quehacer de la empresa a que pertenecían y este desconocimiento, tergiversaciones o prejuicios que se forman respecto de los eventos de salida, se tradujeron en reacciones que podrían haberse evitado, por tanto eso lleva a diversas reacciones, la idea es unificar o tener reacciones esperables para poder manejarlas.

Si bien resulta ser de gran importancia todas estas recomendaciones, tanto investigativas como prácticas. Es honesto plantear, que estas prácticas, resultarían llevaderas en empresas con mayores rentabilidades y que tengas la seria intención en invertir en estos temas. Si bien, la aplicabilidad de estas recomendaciones sería factibles en las cuatro organizaciones, en relación con la calidad de las personas que trabajan en ellas, la voluntariedad de implementarlas de parte de las organizaciones es la parte definitoria.

En dos de las empresas participantes, se ha implementado alguna mejora, en relación con el tipo de práctica, desde la propia retroalimentación, desde el surgimiento de los eventos. Estas organizaciones muestran cierta inclinación por mejorar las dinámicas grupales, dinámicas de trabajo y bienestar de los trabajadores. También es importante mencionar que son organizaciones que ya tienen mas tiempo en el mercado y a su vez, pendientes de las mejoras mencionadas. Esto implica, que ya tienen más experiencia, en relación con la rotación de personal.

Las otras dos empresas, presentan un desarrollo más prematuro, en relación con el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y del mejoramiento de dinámicas. A su vez, no muestran tanto interés en hacerlo, pues tienen otras prioridades o sucesos que atender, antes de prestar atención a mitigar los efectos de una rotación de personal. La factibilidad de implementación de las propuestas descritas anteriormente, quedan sujetas a la voluntariedad de la organización de mitigar los efectos, de una salida y la priorización de la gestión de personas.

CAPÍTULO 6: Conclusiones

Para materializar esta investigación, fue fundamental contar con el aprendizaje que entrega el programa de Magíster de Gestión de Personas y Dinámicas Organizacionales. La teoría aprendida, en conjunto de los procesos y el desarrollo de habilidades, han cimentado las bases para el desarrollo de este estudio permitiendo poner a prueba y en práctica todo el aprendizaje adquirido. Al llevar a cabo la investigación de forma exitosa, se evidencian mis aprendizajes, reconociendo a su vez la calidad de los docentes que conforman el profesorado.

Si bien el magíster entrega bastante conocimiento acerca de los procesos relacionados con la gestión de personas, también entrega conocimientos fundamentales acerca de las dinámicas organizacionales, fundamentando principalmente el origen de ellas desde la teoría, para posteriormente comprender lo que sucede en la práctica. Siguiendo en la misma línea, el magíster combina, perfectamente la teoría y la práctica, incentivando constantemente, mediante consultorías y trabajos de campo la investigación y las discusiones que nutren las visiones.

Para ser un buen gestor de personas es importante aprender a conocer la estructura organizacional y los procesos de las organizaciones, sin embargo, lo complejo, es poder relacionarlo con el impacto sobre de las personas. Durante esta investigación en mi rol de investigadora, pude constatar la conjugación de éstas dos áreas, trayendo los problemas cotidianos visibilizados en las organizaciones, para luego relacionarlo con la teoría. Ambos tópicos se reflejan en el trabajo realizado.

Si bien el mayor aporte que me ha dado el magíster es en relación con la investigación, las organizaciones presentan grandes desafíos y nuevas disyuntivas día a día, que el magíster igualmente maneja en sus líneas. Además de presentar esta investigación hoy me siento preparada, como investigadora y profesional del rubro. El magíster contribuye en la profundización de mis conocimientos y potenció mi carrera profesional.

Esta investigación y el magíster en general, me aportó con el aprendizaje de conocimiento en nuevas áreas antes no conocidas, como la rotación de personal y sus efectos, en conjunto con las dinámicas grupales desde el punto de vista socioanalítico, que son temas frecuentes en las organizaciones actuales.

La rotación de personas es un fenómeno frecuente en el contexto laboral, al que tanto las personas como las organizaciones deben hacer frente, con mejores o peores efectos posteriores. Los principales resultados obtenidos en este estudio reflejan principalmente que, aunque existen diferentes tipos de salidas de personas de los equipos de trabajo (despidos, renuncias, reubicaciones, etc.), las percepciones de los miembros de los equipos que permanecen en la organización después del evento son bastante

similares a nivel intragrupal. El fenómeno va perdiendo la calidad de denominación, renuncia, reubicación o despido, ya que para el equipo de trabajo esto se traduce a una salida.

Después de ocurrido el evento de salida, los equipos de trabajo generan diferentes estrategias para sobreponerse a él y seguir funcionando normalmente. No obstante, es difícil evitar que los grupos entren en dinámicas de evasión, lo cual es bastante nocivo para la organización, debido a que los tiempos de incumplimiento de la tarea (cuando el grupo se encuentra en fase improductiva) significan pérdidas monetarias para la empresa.

Más allá de las transformaciones que se pudieran proponer, este estudio pretendió proveer una perspectiva holística de los efectos de la rotación de personas, sin embargo, en el transcurso de ella, fue adquiriendo un enfoque grupal, basado en un enfoque psicodinámico, con la finalidad de comprender cuáles son los factores que operan en los efectos que se desencadenan después de un evento de rotación de personas. En este proceso, una de las conclusiones principales fue que promover un ambiente de trabajo adecuado a las actividades productivas de la organización es vital. Este ambiente de trabajo debiera tener su énfasis en sacar el máximo potencial a sus colaboradores, en particular, y a los equipos de trabajo, en general. Esto puede ser promovido por la adopción de la mirada sistémica que permite comprender de mejor manera la dinámica grupal y que, por lo tanto, entrega a la organización valiosas herramientas para diseñar estrategias que le permitan generar una prevención de sucesos no deseados y los deseados, racionalizando sus riesgos.

Otra conclusión importante es que los eventos de rotación, no sería eventos, si no más bien un proceso en lo concreto y lo que se generaría es más bien un efecto en cadena que tiene un inicio (pre-evento), un hito (evento) y consecuencias (post-evento). De ser así, la rotación de personas no podría seguir siendo estudiado como lo ha sido hasta ahora, según la literatura disponible. Considerando esta visión se puede cambiar el paradigma, de un efecto, con una consecuencia y una causa, para darle una mirada más cíclica, donde independiente del lugar donde nos posicionemos, avanzaremos en un proceso constante.

Otro punto para considerar no menos importante es que al comienzo de la investigación esta fue tratada, inclusive con el diseño del instrumento, para medir efectos de el “evento rotación de personal”. Luego de concluir la investigación, se visualiza al “evento” o “proceso”, como fue descrito anteriormente, como el efecto como tal de un proceso grupal. Luego del análisis, y considerando las dinámicas grupales observadas, el elemento que sale de la organización o grupo, sería la consecuencia o bien chivo expiatorio. Por tanto, esta podría ser una táctica de sobrevivencia, ya que no se observan tácticas de adaptación pos-evento.

Con respecto a los roles, se puede concluir, que no hay una unificación de percepción de ellos, esta consideración podría resultar básica, sin embargo, puede ser preponderante para el entendimiento de los miembros de la organización.

En términos concretos, a las organizaciones les conviene contar con profesionales especializados en manejo de grupos para observar, describir, transformar y prever dinámicas grupales que puedan afectar al funcionamiento de ella. Es una inversión que les permitirá evitar pérdidas por procesos que no tenían considerados y que pueden influir en el desempeño de sus trabajadores.

Referencias bibliográficas

- Abelson, M., & Baysinger, B. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *The Academy of Management Review*, 9(2), 331–341. <https://doi.org/10.2307/258446>
- Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas.
- Bain, A. (1999). On socio-analysis. *Socio-Analysis. Organisational & Social Dynamics*, 12(1) 44–691(1): 1-17.
- Becker, B. et al. (1997). As a Source of Shareholder Value, Research and Recommendations. *Human Resource Management*, Spring, 36(1), Pp 39-47.
- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups, and Other Papers*. London: Tavistock Publications.
- Bion, W. (1970). *Attention and Interpretation*. London: Tavistock Publications. [Reimpreso London: Karnac Books 1984 y en *Seven Servants* (1977e).
- Bohlander, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Gestión de recursos humanos*. Ed. South Western College Publishing, Estados Unidos.
- Briones, E., Taberner, C., Tromontano, C., Caprara, G., y Arenas, A. (2009). Development of a cultural self-efficacy for adolescents (CSES-A). *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 301-312.
- Carrillo, J. y Santibañez, J. (2001). *Rotación de Personal en las maquiladoras*. México: Colegio de la Frontera Norte.

- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- Clay, H. y Wakeley, J. (1984). *Psicología de la Conducta Industrial*. (3ª ed.). U.S.A: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Craik, K. (1968). *The Nature of Explanation*. Cambridge University Press; Edición: 1st Updated
- Cuevas, J. (2011). Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. *Psicología y Empresa*. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-dela-gestion-del-talento-humano.html>
- Derek T, Laura H, y Stephen T., (2008). *Human Resource Management*. 7th Ed. Pearson Education Limited. Rotolito Lobarda, Millan, Italy. Elliot R.F., (1991). *Labour Economics*. McGraw Hill, Maidenhead.
- Dessler, G. (1995). *Administración de Personal*. (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*.
- Fernandez, J. (2000). *Principios Administrativos*. (1ª ed.). México D.F.: Editorial Diana.
- Flores, R. Abreu, L. y Badii M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Garfield, C. (1992). *Los Empleados son Primero*. (1ª ed.). McGraw Hill.
- Gómez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- Hernández, Y. Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863
- Hill, W. y Davis J. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Keith, D. y Newstron, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Krantz, J. y Maltz, M. (1994). *Un Marco Para La Consultoría del Rol Organizacional*, en Acuña, E. & Sanfuentes, M. (Eds.) *Coaching, Análisis del Rol Organizacional*. Editorial Universitaria (2009)
- Long, S., (1999). Who am I at work? An exploration of work identifications and identity. *Socio Analysis*, 1(1), 48-64.
- Mandy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos, Planeación de Recursos Humanos*. (6ª ed.). México: Pearson Educación
- Milkovich, T. y Boudreau, J. (1994). *Un enfoque de Estrategia. Dirección y Administración de Recursos Humanos*. (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Moriello, S. (2017). Dinámicas de los sistemas complejos. *Comunidad de pensamiento complejo*.
- Puchol, L. (1994). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7a Ed. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Education.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Prentice
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson.
- Rubenstein, A., Eberly, M., Lee, T. y Mitchell R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*. 2018;71:23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Samaniego, C. (1998). *Absentismo, Rotación Productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Ediciones Pirámide Madrid (pp.247-256)
- Staw, B.M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253-273.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68.
- Sievers, B. (2012). Socio-analytic Reflections on Capitalist Greed. *Organisational & Social Dynamics*. 12(1) 44–69 (2012).
- Stapley L. (2016). *Individuos, Grupos y Organizaciones Bajo La Superficie*. Ediciones Karnac.
- Sparrow P.R., (1996). Too true to be good. *People Management*. December, Pp 22-27.
- Tamayo, P., (2008). *Modelos Teóricos e Investigación sobre Rotación de Personal*. PAC, Mexico.
- Trevor, O., y Piyanontalee, R., (2020). Discharges, Poor-Performer Quits, and Layoffs as Valued Exits: Is It Really Addition by Subtraction?. *Department of Management and Human Resources*, University of Wisconsin–Madison.
- Trainer, H., Jones, J., Pendergraft, J., Maupin, C., and Carter, D., (2020). Supplemental material, GOM_Supp_material for Team Membership Change “Events”: A Review and Reconceptualization. *Group & Organization Management*.
- Wegner, DM (1989). *Osos blancos y otros pensamientos no deseados: Represión, la obsesión y la psicología del control de la mente*. Nueva York: Viking / Penguin. Traducción al alemán por Ernst Kabel Verlag, 1992. Edición 1994, Nueva York: Guilford Press.

Anexo 1: Instrumento de medición, entrevista.

El instrumento que se utilizó para la investigación es una entrevista semiestructurada de una duración aproximada de 60 minutos, ésta se centrará en la percepción personal del entrevistado del evento a tratar. Debido a que la entrevista será realizada a dos individuos de la organización, se le mencionará que las respuestas deben ser ligadas a cierto episodio específico. La entrevista partirá con un consentimiento informado y posteriormente firmado por el entrevistado, que será leído por él para que se evidencie su voluntad de participación. La entrevista será grabada y el lugar será acordado por el entrevistador, la empresa y el entrevistado, siendo lo más neutral posible. Es importante señalar ciertas instrucciones y condiciones de la entrevista, para que el entrevistado no sienta presiones ni incomodidades, se eviten sesgos y la investigación sea lo más objetiva posible.

Es importante mencionar que, para efecto de investigación, evento se refiere al hecho puntual que se refiere a rotación voluntaria e involuntaria o bien despido, dependiendo del entrevistado. Además, el hecho es puntual y no masivo.

	Preguntas (10 minutos)	Objetivo de la pregunta
1	¿Cuénteme, cuál es su cargo en la empresa?	Romper el hielo
2	¿Cuánto tiempo lleva en el cargo?	Romper el hielo
3	¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?	Romper el hielo
4	¿Qué es lo más desafiante en su trabajo?	Romper el hielo
5	¿Cuénteme como es un día normal en su trabajo?	Romper el hielo

Ahora pasaremos a las preguntas relacionadas directamente con el último evento de rotación, el cambio/despido/renuncia de _____.

Cambio de Dinámicas grupales (30 minutos)

6	¿Qué tan cercano era con esa persona? ¿Qué tanto lo conocía?	Establecer si hay una relación más allá de la relación de trabajo.
7	¿Podría hablarme de su vida diaria en el trabajo antes del evento?	Saber sobre ritos y costumbres del equipo de trabajo
8	¿Hubo algún cambio en su día a día del trabajo después del evento?	Si hubo cambios, tras el evento
9	Cuénteme, ¿cómo era esta persona?	Establecer las interacciones del equipo
10	¿Cómo cree que el grupo veía a esa persona?	Establecer las interacciones del equipo

11	¿Quién tomó las tareas de la persona?	Establecer las interacciones del equipo
12	¿Podría hablarme del día a día del equipo de trabajo?	Establecer las interacciones del equipo
13	¿Cómo eran sus relaciones interpersonales en la empresa? De la persona	El nivel de relaciones en el equipo
14	¿Cómo reaccionó su círculo social, cuando se fue?	Como afecta la rotación cuando hay lazos más fuertes que solo compañeros de trabajo
15	¿Qué conductas de la persona han dejado de influir en el equipo de trabajo, ahora que no está?	Indagar más sobre el rol de persona en el equipo de trabajo
16	¿Notó un cambio en la forma que se organizaban en el grupo tras la salida de la persona?	Saber el impacto en la organización del equipo.
17	¿Cree que el evento benefició a alguien?	Medir percepción de beneficio del evento
18	¿Cree que existió algún cambio de actitud de algún miembro del equipo, luego del evento?	Indagar en actitudes
19	¿Qué efectos tuvo para usted el enterarse del evento?	Que sentimientos le afloran al recordar el evento
20	¿El comportamiento de su jefe luego del evento cumplió sus expectativas, en relación al equipo de trabajo?	Establecer qué tipo de relaciones de poder existen con la jefatura y entre ellos
21	¿Qué cambios de comportamiento observó luego del evento?	Indagar en comportamientos
22	¿Qué estrategias usan para poder seguir funcionando tras el evento?	Indagar acerca de sus tácticas para sobreponerse

Experiencia Individual de Cambio (8 minutos)

23	Tras la salida, Cuénteme ¿cómo se les desorganizó la distribución del trabajo?	Saber el impacto en la organización del equipo.
24	¿Tiene algún protocolo o costumbre tras un evento de rotación? Con respecto a la organización.	Como equipo, para saber cómo actuar, o que emane de las jefaturas
25	¿Cuáles son las principales dificultades que sortearon tras el evento?	Indagar problemas emergentes directos del evento.

26	¿Explíqueme, qué tan cercana era con la persona?	Establecer si hay una relación más allá de la relación de trabajo.
----	--	--

Roles (10 minutos)

27	¿Como era la persona? ¿Características personales y profesionales?	Establecer las interacciones del equipo
28	¿Qué cambió en el grupo después que se fue?	Establecer las interacciones del equipo
29	¿Cuáles fueron esos cambios, técnicos, personales, relacionales?	Establecer las interacciones del equipo
30	¿Quedó trabajo sin hacer? ¿Qué tipo de trabajo?	Acerca de la distribución del trabajo
31	¿Cómo se coordina el grupo?	Saber cómo se organizan, roles
32	¿Luego del evento, esta coordinación sufrió algún cambio?	Cambio de la organización
33	¿Tenías algún líder innato antes del evento de rotación? Es aquel cuyo comportamiento es provocador, experimental y convocante para las personas que lideran aún sin proponérselo	Indagar sobre las dinámicas de poder
34	¿Este líder sigue siendo el mismo?	Del cambio
35	¿Usted tiene algún aporte o algo más que desee contar o agregar que le parezca relevante?	

Anexo 2: Resumen de entrevistas

1. Industria bancaria/ venta de intangibles

Código	Cita	Otros comentarios
Comportamientos diferentes a los del grupo.	“Él es raro, emocionalmente inestable”	Al reconocer una persona diferente, no logran empatía, menor cohesión.
Grupo muy cohesionado, actúa como bloque dentro de la organización.	“La venta del seguro, si lo desconoce, ahí solicito que el cliente solicita respaldo telefónico de aceptación del producto y ahí deben buscar la grabación y si el cliente indica que efectivamente fue un error, que demuestren para que el cliente escuche. Si el cliente dice si acepto, lamentablemente no hay nada que hacer, pero si dice que no, el banco tiene que reponer los cobros”	Se reconocen como un grupo muy unido, se hipotetiza acerca de la expulsión por el grupo cohesionado.
Grupo muy cohesionado	“Es que somos un grupo muy unido, tomamos desayuno juntos, esperamos que lleguen todos y llegamos temprano para eso, aunque sea un vaso de agua se debe tomar, si alguien no quiere comer... ¿cuál era la pregunta?”	Se va del tema por hablar de lo unido que es el grupo
Reacción del círculo social	“o sea, nosotros... y estábamos contentos jajajajajajaj”	No tenía círculo social, eran ellos mismos, reaccionaron felices.
No confiaban en el trabajo que hacía su compañero	“es una persona que no retiene la información, ni siquiera anotándola, asique ahí el subgerente lo saco de nuestra oficina, porque teníamos que revisar todo el trabajo que hacía”	Hacían el trabajo doble
Organización del trabajo	“la estructura de trabajo siempre fue la misma, pero la diferencia era que con el yo tenía que revisarla dos veces...”	En el fondo nunca lo dejaron trabajar, no confiaban en el... Más allá de si sabía o no... eso no lo puedo decir
A la hora de mencionar un problema más profundo, no quieren empatizar, resistencia	¿Será un problema cognitivo? Es que entrar en eso ya es un problema del....	principalmente a nosotros, porque en un principio, nos iban o sea el objetivo era una ayuda, pero finalmente se volvió una carga de trabajo, había que revisar las carpetas, por lo tanto, era un reproceso de revisión por tanto nos atrasábamos más de lo que finalmente cuando esta persona se fue, a quien crees que benefició
Formación Reactiva.	“Odio que no aprenda”	“el subgerente acepto la crítica y lo llevaron a la subgerencia, donde a él no le gustaba atender a él le gustaba llamar a los clientes telefónicamente”
Protocolo, no hay	que como había reaccionado su círculo social cuando se fue, pero si no tiene...	“el subgerente acepto la crítica y lo llevaron a la subgerencia, donde a él no le gustaba atender a él le gustaba llamar a los clientes telefónicamente”
Repartición de trabajo	“la estructura de trabajo siempre fue la misma, pero la diferencia era que con el yo tenía que revisarla dos veces...”	

No trabajé con el nada	No lo conocí	
Que fue lo positivo de trabajar con el	“Nada...”	
Nunca fue un aporte	Remaba para el solo, no para el resto del equipo	
Era doble estándar	Te mostraba una cara, pero si podía hablar mal de ti, lo hacia	
El resto del equipo lo veía	Estábamos los tres en que no era un aporte para el equipo...	
El trabajo que no hizo lo asumí	Una sola persona y luego derivaba, repartiendo por cliente	
Tenemos una buena organización del trabajo	Si como sucursal, estamos alineados...	
El chico, no es rápido para aprender	Todas las personas con las que hablo de que pocas, piensan lo mismo	
Reacción en la salida	Estábamos felices, estábamos tranquilos... fluía el trabajo, no había que estar escuchando cuando le decía algo al cliente	
Beneficiado	“a nosotros, como equipo de trabajo, a los clientes poh, en este caso, porque igual, nunca habíamos trabajado con tiempo, pero el se demoraba mucho con los clientes, pero ellos se choreaban, ahora los atendemos mucho más rápido y la información ahora es más precisa y clara”	
Integración	“Al final la que llevaba la batuta con el chico era la que tenía el mismo puesto, diciéndole que debía y como debía hacerlo...”	
Los tres...	Si los estábamos en completo de acuerdo que se fuera... fue una tranquilidad, nadie estuvo feliz, ni triste	
Sensación	Sensación de que en todas partes lo hizo igual	
Jefatura	Amarilla	
Protocolo	No hay, por ejemplo, para una renuncia, deben avisar con un mes de anticipación... para que la empresa pueda conseguir a otro trabajador	
Queremos que se fuera	A él no lo queremos para la sucursal, no servía para el cargo	
Grupo cohesionado para el trabajo	Nunca hemos sido mezquinos con los conocimientos, porque después impactara en nuestro trabajo en equipo	
Entiende el liderazgo como una jefatura dictatorial	Acá nadie corre con colores propios, todo se consulta, por ejemplo, el jefe de plataforma es el que tiene más siempre que pasaba algo, lo hablamos todos con él, así como equipo de trabajo.	
Protocolo no hay ni de inducción	Algo, porque depende del caso y de la experiencia, por ejemplo, cuando yo llegue y tenía algún problema, por	

	falta de conocimiento que era super entendible porque era nuevo, pero en ese entonces no sabía como darle solución y al final el cliente al saber o darle la impresión de que este no sabe nada, más lo enojado	
Tipo de relación, no amigo	Mira al principio, bueno, supe cómo se componía su familia, donde había trabajado anteriormente, donde había vivido anteriormente, pero amistades en general, no mucho, de ser amigo nada de eso, pero si un tema familiar si, tenía dos hijos, dos hijas en realidad, su pareja, vivía con sus suegros, bueno trabajó en otro tipo de negocios antes, no financiero	
Emocionalmente inestable	Lo que tu quieras, porque emocionalmente era inestable, por ejemplo, no almorzaba con nosotros, o no sé, por ejemplo siempre colocaba excusas a la hija, por ejemplo el otro día vimos esto y no lo anotaste, y dije, no es que mi hija me sacó la hija, siempre ponía de excusa a la hija, no sabía que tengo que irme temprano hoy porque mi hija está enferma, no necesito esto porque mi hija está allá y si era todo mentira, nunca lo confirmamos,	
El grupo en general misma visión	También, incluso tenía una mala costumbre, por ejemplo, uno le enseñaba, y que después le decían pasa con esta otra compañera porque también me atrasaba, al final él se quedaba solo o mi compañera después lo tomaba y no sé por ejemplo, yo escuché, que durante la mañana le enseñó a hacer esto, y después cuando le repetida en el proceso en la tarde, decía,	
Toda la organización tenía la misma visión	Por lo menos en tres oficinas, o sea son 5... doce compañeros que tienen la misma opinión	
Reunión con lideres	Y cuando esta persona se fue, como fue el cambio	
Persona no capacitada	Y cuando esta persona se fue, como fue el cambio	
Poca empatía	Pero al mejor allá de la estabilidad emocional, puede ser que haya un problema de aprendizaje,	
Cultura, de vender vs clientes	Tengo conocimiento, lamentablemente, y en ese caso debo ingresar un reclamo porque no conozco, la venta del seguro, no tengo idea para que son, y ahí solicito, que el cliente solicita respaldo telefónico de aceptación del producto y ahí deben buscar la grabación y si el cliente indica que efectivamente fue un error, que demuestren para que el cliente escuche, si el cliente dice si acepto, lamentablemente no hay nada que hacer, pero si dice que no, el banco tiene que reponer, los cobros	
Retrasaba el trabajo	Bueno entonces tu me estabas comentando que, llamaron al subgerente	
Identificación proyectiva	Subgerente acepto la crítica y lo llevaron a la subgerencia, donde a él no le gustaba atender a él le gustaba llamar a los clientes telefónicamente, el trabajo por lo que recuerdo, trabajo en un call center, por tanto su fuerte era llamar, le gustaba llamar, le vendría bien	

	la oferta, decía, déjalo llamando y darle un listado y que llame clientes, pero también era como los clientes decían, cliente interesado, de repente, llamamos al cliente	
¿El grupo lo sacó, chivo expiatorio?	Lo quería, por lo tanto, no era lo mejor, pero eso era lo que le gustaba, a él, nosotros le dijimos a nuestro subgerente, y el subgerente dijo que iba a ver que hacía, y justamente estamos en un tiempo, donde por estadísticas Debían llamar a clientes, el llevo a la subgerencia y se puso a llamar clientes, así que ahí destaco un poco con el llamado telefónico para el cumplimiento de las metas y le dieron una oportunidad, luego lo menaron a otras sucursales, y en realidad ha demostrado en todas la misma actitud y la misma excusa, que es una persona que no retiene la información ni siquiera anotándola asique ahí el subgerente lo saco de nuestra oficina	
¿A quién beneficia? a nosotros y a el lo trata como un agente ajeno al grupo	cuando esta persona se fue, a quien crees que benefició	

2. Venta de servicios y maquinaria para el cuidado de la salud

Códigos	Citas	Otros comentarios
Incertidumbre	Ella se llevaba bien con todo el mundo, si por eso fue como el golpe, porque no se lo esperaban, nadie les dijo nada, eso fue lo que yo también cuestioné, porque, por último, a mí me dolería mucho que, en todo este tiempo, me hayan estado viendo la cara diciendo estas super bien y después me pegan la patada y chao. Si eso fue como lo más impactante, yo creo que eso...	quedó un ambiente muy tenso, por mucho tiempo, al menos, al día siguiente era como desolador, así como que nadie quería hablar nadie entendía, nada, todos decíamos qué onda nos van a empezar a echar a todos, desestabilizó todo.
Relaciones interpersonales	Fue heavy, o sea, yo ni siquiera quise estar ahí, cuando ya empecé a ver que se estaban parando en área por área, yo no escuché o sea ya lo sé.	
Inestabilidad emocional	“yo no podría trabajar en recursos humanos”, o sea no tendría corazón para saber a quién van a echar y tener que ver... llantos o rabias o...no puedo porque no soy emocionalmente fuerte, entonces eso para mí emocionalmente me des.... desestabilizó!	
Cuestionamientos	Como, por ejemplo, seguir acá, no sé cómo que yo sentía que estaba siendo desleal, como que me cuestioné en su momento y dije ya sé que tengo que ser profesional y no puedo decirlo y no saco nada con decirlo... no puedo hablar porque es un tema confidencial que se dijo en una reunión de gerencia,	
Culpa, remordimiento	sí, o sea, después ella se fue. Lo conversamos, yo le conté que yo sabía, entonces yo dije, tengo dos opciones, le cuento y se enoja, pero yo sabía que no se iba a enojar porque la conozco super bien, como te digo nos conocemos mucho, somos muy buenas	

	amigas y efectivamente la reacción era la que yo esperaba, o sea efectivamente, ella me dijo no es tu culpa, me siento orgullosa, de tí, eres una gran profesional, tu sigue con tu trabajo que tú tienes que seguir estudiando, y esa fue respuesta.	
Justificación de la rotación... si ponen a otra persona en su cargo	en teoría si, echaron a 7 personas y llegaron 3 o 4 personas, que están ahí y que están haciendo como ese trabajo.	Ella se llevaba bien con todo el mundo, si por eso fue como el golpe, porque no se lo esperaban, nadie les dijo nada, eso fue lo que yo también cuestioné, porque, por último, a mí me dolería mucho que, en todo este tiempo, me hayan estado viendo la cara diciendo estas super bien y después me pegan la patada y chao. Si eso fue como lo más impactante, yo creo que eso... y fue como a nivel global, a nivel personal porque era mi amiga, pero a nivel organizacional afectó mucho, fue como ¿qué está pasando?
Incongruencia	Siempre había habido despidos, pero acá que despidan a alguien tienes como que mandarte una embarrada muy muy fuerte, para que te saquen, porque en general lo que más traen acá son oportunidades, o sea, ya te puedes equivocar y no te crucifican por eso, como en otros lugares, que tu te equivocas y ya listo chao no sirves... acá no, inclusive hay un programa que se llama, “Remediación mano”, en el cual, si la persona está mal encaminada, lo llevan por el camino de la luz...	
Abandono	Hay un programa que se llama, “Remediation man”, en el cual, si la persona está mal encaminada, lo llevan por el camino de la luz... ... y la ayudan a ir mejorando, la ayudan para que vaya mejorando su puntos débiles y ya, si esa persona aún después de eso, no da la sacan, pero no es que la despidan y no te den una oportunidad de poder defenderte, y decir... ¿sabes qué? dime, ¿cuáles son mis errores?, y yo los voy a ver si los puedo remediar.	
Esconden sus miedos al no hablar, defensas	No, para nada no, no cambio. Fue como el momento de los días de luto, y de ahí ya estaban como con su vida normal y ya todos se olvidaron.	
Cambios en la forma de relacionarse	El feedback que me dan los vendedores, los que sí trabajan directo con ellos, utilizando sus servicios, me dicen que ahora es como todo más lento, igual la gente, es chistoso, agradece la buena energía, agradece que uno sea un poquito más empático, y de repente igual ahora es como todo más serio, todo más seco y eso como que tampoco les gusta, no sé... hasta en eso cambió, todo, no solo la forma de trabajar, si no de relacionarse.	
Evasión	fue heavy, o sea, yo ni siquiera quise estar ahí, cuando ya empecé a ver que se estaban parando en área por área, yo no escuché o sea ya lo sé.	

La forma de hacerlo	La explicación fue la que yo te dije, o sea, es, fue así como estamos reestructurando, entonces ahora queremos que el servicio técnico sea profesional, o sea que tengan los teléfonos gente con profesión, gente que ande en terreno, que tenga trabajo en equipo y por eso, entonces eso se cuestionó también, y yo también en su momento cuando se me pregunto también, dije, que era mucho mejor y mejor visto, haberle dado la oportunidad de que quizás aprendieran y si no aprendían, ya!... lo sacaran, pero no haberlos sacado de esa forma, fue una caída y yo creo que están todos conscientes de esa caída.	
Cambios en la forma de producir	Sí, o sea, por eso te digo como yo no trabajaba directamente con ellos, no sé pero la retroalimentación, pero para el feedback que me daban mis colegas, ellos me dicen que estaba todo más lento, que eran muchos procesos, lo que hacía ahora, lo que hacía esta persona no lo hace, lo tiene que hacer no sé, un vendedor, he escuchado, que al menos ese cambio puntual, no fue positivo,	
Cultura organizacional de...	lo más desafiante de mi trabajo, se podría decir, que es el mantener el orden y control de los procesos de mi departamento, se junta información.	
Tipo de relación, muy cercanas	éramos súper cercanas, de hecho, almorzábamos todos los días juntas	
Cambio significativo en el ambiente laboral	cambiaron varias cosas, pero que las más impactante fue el ambiente de trabajo. Se generó un ambiente un poco pesado, obviamente porque ingresaron personas, nuevas, que estaban conociendo también procesos, que aunque ya tenían conocimiento de la compañía, no necesariamente tenían conocimientos administrativos, entonces, se entorpeció	
Resistencia al cambio, personas nuevas	cambiaron varias cosas, pero que las más impactante fue el ambiente de trabajo. Se generó un ambiente un poco pesado, obviamente porque ingresaron personas, nuevas, que estaban conociendo también procesos, que aunque ya tenían conocimiento de la compañía, no necesariamente tenían conocimientos administrativos, entonces, se entorpeció	
Que no salga el trabajo al ritmo antiguo, afecta en el ambiente laboral	un poco los procesos que ya se estaban manejando y como eran nuevos, estaban recién aprendiendo, entonces se fue un poco lento el proceso, de que entraran en el ritmo de Customer services latinoamericana, que es un ritmo bastante movido, bastante rápido, entonces se dejaron las tareas un poco de lado, que quizás eran tareas que quizás, ya se venían realizando y a nivel de ambiente laboral.	
Ella amenizaba el día, no importando la carga laboral	Porque de alguna manera, ella era una persona que generaba un ambiente, de confianza y trataba siempre de amenizar la carga laboral, a pesar de todo siempre después se encargada de que haya una sonrisa,	

Inestabilidad	No fue el ambiente de Customers service que se puso más pesado por la cantidad de gente que se fue, si no, de la forma de cómo se fue, generó un poco de inestabilidad, como compañía, y por lo menos ahora como colaboradores, te genera inestabilidad no saber qué va a pasar con el resto. Si estamos efectivamente, yo se que nadie está seguro en su trabajo, pero sí teníamos una estabilidad laboral o no yo creo que eso.	
La forma de despido	Es que fue de un día para otro, y no fue solamente una sola persona, fueron 8, en la misma vez en el mismo momento, o sea, que nos digan que un equipo completo sale, por una reestructuración, pero sale un equipo completo, es más chocante.	
Incertidumbre	Sí, quedó una sensación de incertidumbre por un buen rato, a pesar de que nuestro gerentes hicieron todo lo necesario y lo posible por intentar calmarnos y que se entendiera de que era un cambio estructural y no sabíamos, si eventualmente, también por cambios estructurales pudiese venir algo igual de fuerte, que obviamente no pasaba y que ya todo el mundo entendió, y se comprende también las razones por la que se hizo, pero el momento sí, fue bastante tenso.	
Les piden la misma carga de trabajo después del cambio, cuando el equipo nuevo no funciona	Ehhh, la carga de trabajo se empezó en esas personas que estaban ahí (las que trajeron nuevas), y obviamente la compañía sigue exigiendo que el día a día se mantenga, entonces nosotros éramos de otro departamento, íbamos y reclamamos y presionamos porque los trabajos salieran, si bien, entendemos que las personas eran nuevas, al mismo tiempo, como compañía no podíamos parar, fue una transición difícil.	
Contradicción	Por un lado, tenías, obviamente, una jefatura intentando decir estoy sacando gran parte de mi equipo de trabajo, por motivos estructurales y demás, pero por otro lado ves a los compañeros saliendo, entonces, se entendió que no fue una decisión fácil para la jefatura, que obviamente fue una estrategia que vino obviamente detrás como compañía, pero fue difícil.	
Poca coherencia... emocional	Por un lado, tenías, obviamente, una jefatura intentando decir estoy sacando gran parte de mi equipo de trabajo, por motivos estructurales y demás, pero por otro lado ves a los compañeros saliendo, entonces, se entendió que no fue una decisión fácil para la jefatura, que obviamente fue una estrategia que vino obviamente detrás como compañía, pero fue difícil.	
Compensar...	Yo creo que una de las cosas ahí en ese sentido que creo que generó un poco de molestia, fue que al día siguiente de los despidos, pasaron con flyers enseñando la nueva estructura que iban a manejar, pero también, venía con un regalito, con un dulce entonces es como, no sé, se vio un poquito de mal	

	gusto, que se hiciera de esa manera, mira estamos celebrando que vamos a hacer esto, pero, detrás de esto vinieron 8 personas que se vieron afectadas, por la decisión, entonces eso generó, bueno al menos a mí me generó, un poco de poca empatía.	
A quien beneficio, al área supuestamente...	A Customers Service, eventualmente si, porque se intentó profesionalizar y traer al personal que estuviese más acorde al perfil que estaban buscando y que tuviese conocimientos técnicos de los equipos que se están manejando, entonces por ese lado sí benefició.	
Cambios de actitud, si	Como de los que se quedaron... sí podría decirse que hubo un cambio de actitud en ciertos compañeros, obviamente los que eran más cercanos, en el sentido de la desconfianza hacia el departamento que hizo el movimiento y bueno de toda la compañía teníamos, estábamos súper expectante de que lo que iba a pasar, o qué cambios se iba a generar, y a medida que iba pasando el tiempo y a medida que iba pasando un mes y que iba pasando dos meses y tres meses, no vimos mayor cambio porque igual toma cierto tiempo, que toma un ritmo en el rol.	
Por productividad no fue tan bueno el cambio	Empezó a decir o se empezó a generar un poquito de rumor diciendo, pero bueno ya, a que cambiamos, ahora actualmente se están viendo más cambios, se están viendo un poco más el por qué se hizo, ya se está viendo que los colaboradores tienen más dominio de su rol y se puede ver efectivamente porque así lo es.	
Organización del trabajo	O sea por lo que pude ver, mandaban a un par de chicos... mandaron a un chico a Colombia, a hacer entrenamiento y regresó... pero la verdad es que no funcionó y ya ese chico ni siquiera está, de hecho, de los tres que entraron, ya dos no están, también cambiaron entonces hay una alta rotación, muy alta así que y como mayor cosas que hayan hecho, no hubo, buscaron gente como en 3 semanas, pero no hubo un plan de entrenamiento, o algo por el estilo.	
Capacitación	O sea por lo que pude ver, mandaban a un par de chicos... mandaron a un chico a Colombia, a hacer entrenamiento y regresó... pero la verdad es que no funcionó y ya ese chico ni siquiera está, de hecho, de los tres que entraron, ya dos no están, también cambiaron entonces hay una alta rotación, muy alta así que y como mayor cosas que hayan hecho, no hubo, buscaron gente como en 3 semanas, pero no hubo un plan de entrenamiento, o algo por el estilo.	
Protocolo, hay después del despido	Y ahora hay como un protocolo con respecto a cuando se va alguien o cuando va a entrar alguien nuevo	
	Cuando entra alguien nuevo, si hay un protocolo, si hay un entrenamiento y le hacen una especie de bienvenida, te explican cuáles son los, como se	

	maneja la compañía entonces cada gerente de área hace una breve explicación, de lo que efectivamente se maneja esa	
Ahora hay inducción	Área, para que el que entre no Conozca solamente esa área, si no todo el ambiente, se le hace, inclusive lo llaman a bodega, hacen una un kit de bienvenida, les hacen una explicación de cómo se maneja la bodega, y que tan importante es en cuanto a capacitación va a depender de cada área como lo va manejando, como lo va haciendo, pero algo específico que así lo hay un lineamiento, y de salida tampoco, salida yo creo que menos,	
Como era la persona	Si mira, ella era super vibrante, era una chica super vibrante que siempre está de muy buen humor, que siempre, siempre en el momento que uno estaba caído o que podía estar muy molesto te ayudaba a cambiar un poco ese estado emocional, entonces es una persona que no, note lanzaba hacia abajo, te ayudaba a ver un panorama y te ayudaba a ver un poquito de luz al final del camino entonces por eso fue una de las personas que más choco que se fuese,	
Emociones	Cuando recién supe la noticia, la primera reacción que tuve, fue rabia, inicialmente, después pasó a tristeza normal, después pasó a desazón, porque no sabía que se venía, y después aceptación, aceptarlo, seguir el día a día, y continuar y bueno igual se ha mantenido el contacto por fuera de la compañía,	
Se ven fuera hasta hoy	Han pasado 3 años y siguen viéndose contacto por fuera de la compañía,	
Seguirla viendo les ha ayudado a sobrellevar el tema	Yo creo que al final poder mantener el contacto con esa persona y que no se cortase toda la relación de raíz, ayudó que las cosas fuesen pasando, aparte que una compañía	
Hay que adaptarnos a los cambios	Sabemos que siempre tiene cambios, entonces uno también tiene que adaptarse a los cambios, y seguir adaptados, y seguir adelante	
Explicar de a poco un despido	Yo creo que hubiese sido conveniente uno que fuese un despido parcial, es decir no 8 personas de un solo golpe, si no que empezaran parcialmente, para que tampoco el área quedara suelta y nadie sepa lo que se tiene que hacer, sino que, hubiese un poquito de entrenamiento previo, y no quedaran las tareas tiradas y se entendiese tuviese una correlación entre lo que se tenía y lo que se veía y yo creo que quizás el reunir a todos, quizás no pasar departamento por departamento, no hacer una pequeña reunión con todos los de la compañía, y explicar un poquito el motivo detrás, del porque se estaba haciendo el despido de esa manera,	

Aumentó la carga laboral, los nuevos no saben cómo hacer el trabajo	Justamente darle continuidad, a ciertos temas que se vienen generando, por lo menos habitan ciertos temas, de proyectos que tienen pensado, hacer y que no se pudieron llevar a cabo porque la persona que estaba entrando las que no tienen idea de cómo llevar lo que ya venían entonces la carga laboral, que en ese momento se tenía era bastante alta, y	
a tres años el equipo no se ha podido afirmar	Todavía le falta porque es un equipo que sigue rotando, más o menos, todavía hay procesos que no están maduros, a pesar de que el grupo ha ido entendiendo el día a día, pero igual hay procesos que son muy inmaduros, e igual yo creo que es un tema de capacitación que siempre se deja de lado porque tienen que sacar el día a día,	
NO hay liderazgo emergente	No, la verdad que rol de liderazgo como tal no se ve al menos en esa área, no hay alguien que lleve la batuta, no hay alguien que quiera decir o alguna actividad de cambiarlo si no de cambiarlo si no una actitud de sacar las cosas porque tengo que hacer esto diario, y se les entiende, pero también, se necesita un poquito de capacitación	
La jefatura ha cambiado después del episodio	La jefatura está mucho más madura, cuando paso esto era muy nuevos y tuvieron la madurez de tomar la decisión que ahora se están viendo los frutos, ahora tienen un poquito más de experiencia para llevar ese asunto.	
Desde que se fue ella, nada es lo mismo	Recuperar el ambiente de trabajo desde que se fue ella, ha sido difícil de recuperar	
Apego al pasado	El grupo nuevo sea como el anterior, quizás no laboralmente excepcionales, pero que tenga un poco más de cohesión, si debiese ser con antes a ser grupo	
Grupalidad	Hoy se ve que son muchos individuos, pero no hay un grupo de trabajo,	

3. Venta de productos de belleza por catálogo

Código	Cita	Otros comentarios
Estrés laboral	Siempre hay que ir a buscar, los ingresos, las ventas, mantener todas las metas	
Tipo de relación, vínculos	Bueno yo trabaje con ella 4 años, pero no siempre la relación fue que ella era mi jefa...	
Cambio de la forma de trabajo	Si hubo un cambio porque con la señora, se trabajaba bajo presión a impere, siempre estaba presionando para que hiciéramos cosas	
Ella era mejor el trabajo	Cuando yo trabaje con ella, gane más, como te explico... con ella yo subí 3 categorías, ella me incentivaba y me ponía premiso además de los de la empresa, en el resultado ganaba más plata	
Su carácter	Ella te incentivaba y te ayudaba	
Punto del maltrato	Carácter fuerte pero nunca me maltrato	

Como es el grupo	Más trabajamos las antiguas, porque las nuevas entran y se van, somos como 6, las nuevas ganan muy poco y se desaniman y se van, tenemos una muy linda amistad	
Nos choco	Tuvimos sentimientos encontrados, el por qué y cómo se fue, nos chocó, de todas las cosas que se dijo nosotros no tenemos certeza, al menos nunca choco conmigo, por eso me siento con pena	
Sentimientos	Yo lloré, porque igual le tenía un cariño	
Quien les comunicó del despido	La gerente regional, pero mucho después, como 4 días	
Incertidumbre (cosas claras causas claras)	No, pero nos estuvieron haciendo una auditoria a cada una, pero no, nosotras no teníamos nada que temer	
Cambio de actitud	Si, cambio de varias, porque con la jefa que vino después, llegamos lejos, cumplimos muchas metas	
Afeáramos como grupo (se sintieron solas)	Cuando se fue la jefa, nos aferramos más, las más antiguas	
Beneficio	A gente que ella había echado, porque hasta regresaron a trabajar, a nosotras no nos benefició para nada	
Salida abrupta	No, ahora ya no es así, pero de nosotras antes nos echaban, pero ahora pienso que están más flexibles, pero ahora no están echando personas...	
Ahora la extrañamos	Este la hemos extrañado, porque ahora la hemos pasado mal, la actual jefa, cuida su pega y yo la entiendo	
Trabajo en grupo	Acá es individual, porque cada uno gana lo suyo, pero acá nos colaboramos todas, si me falta un pedido, un producto... para las metas colectivas ahí nos daos la mano entre todas y elaboramos un plan de trabajo, porque tenemos un grupo aparte para poder organizar	
Liderazgo emergente	A mí me callo toda la responsabilidad, me dejaron todos los materiales de trabajo de la empresa, así me agarra a mí, estuvimos como dos campañas y llegamos a la meta	
Estrés laboral	Captar gente	
Tipo de relación	Como todas... que ella era la jefa y uno el peón...	
Cómo era esa persona	Como jefa, se preocupaba que hiciéramos la pega	
El trabajo quien lo tomo...	Una jefa, pero ella solo dirige, al final nosotros éramos las que salimos... nos sentimos como sin cabeza, como dos campañas estuvimos así	
Reacción de cuando fue despedida	Con asombro... porque nadie sabía las malas prácticas que tenía ella	

Cambio en la forma de organizarse	No porque nosotras las más antiguas somos cuatro y seguimos siendo siempre las cuatro, el resto siempre rota, aunque cuando estaba ella había más rotación...	
Rotación	La jefa las sacaba rapidito si no llegaban a la meta porque no les funcionaba para lo que ella quería	
Sintió al enterarse	Igual fue penca porque uno nunca pensó que pasa eso	
Expectativas de jefatura	Ella delego, delegó y delegó...	
Incertidumbre	Bueno, todas estaban asustadas, alteradas, nadie sabía que iba a pasar	
Despidos solo es de la empres	El sistema te hecha para afuera... no se sienten parte de la empresa... nosotras nos borra el sistema	
Características personales y profesionales	Ella todos los días, venía a recoleta, era trabajadora, sale a dejar cosas, catálogos, todos los días	
Líder emergente	Noooo, bueno la marina, que ella juraba que la iban a nombrar gerente...	
Mal llevado, liderazgo	Ahí nos tenían al tira y afloja, por mientras que estamos sin jefa, con la marina a cargo.... Como tres campañas con rumores, hasta que llego la venezolana.	
Nadie nos avisó nada	No hubo ninguna reunión ni nada, ella solamente por un WhatsApp, nos contó que la despidieron y eso fue todo	
Nadie explico por qué se fue	En el grupo vinieron muchas inquietudes	
Se demoraron en explicarnos	Después vino una gerenta y una analista a explicar y a decirnos que nosotras eran los pilares de la empresa y que no podemos permitir que esto se fuer apara abajo	
Primero le pidieron la renuncia	después supimos por otro lado que le pidieron la renuncia con todas las pruebas y ella no quiso renunciar y después la llamaron y le dieron su carta de despido, con eso ella pudo sacar toda su plata, ella llevaba como 15 años en la empresa	
Ella tenía sus movidas	Pero también nos mojava, siempre con un regalito, para los cumpleaños, para los break, o un cuadro una bufanda... siempre había, las de ahora, no te dan ni un lápiz, o destacador, que tanto usamos	

4. Servicios de educación e investigación

Código	Cita	Otros comentarios
Incertidumbre	Si, es tener que tomar decisiones y darle lineamientos a mi equipo, aun cuando yo no tengo claridad respecto a esos lineamientos, eso es lo más difícil	
Estrés laboral	Porque el departamento tiene un rol super particular respecto de la organización, porque esta supeditado al resto de los departamentos, y entonces, esta	

	<p>supeditado a las decisiones que toman los directores de los departamentos, entonces ahí, dependiendo del gobierno de turno entre comillas, son las demandas que se realiza el departamento que yo trabajo o las claridades que haya, dependiendo del momento político, entonces son muchos elementos del contexto, que luego impactan, en lo que nosotros tenemos que hacer o no</p>	
Tipo de relación	<p>Mira en un comienzo cuando yo recién me incorporé al departamento, éramos más cercanas, como que yo no conocía bien o no tenía todos los elementos, cierto, como para saber cómo moverme, para analizar situaciones, entonces, como que tenía una lectura más ingenua del lugar, entonces no...yo tenía buena onda con todo el mundo incluyéndola a ella, sin embargo, a medida que fui haciendo una idea como más particular de cómo funcionaban las cosas con más elementos, fuimos adquiriendo cierta distancia, principalmente por actitudes que yo veía, que no entendía, que no estaba de acuerdo, y también por la rotación de otra persona, que era como digamos, el vínculo, yo siento que había entre ella y yo, como que había otra persona que era como más amigable, y era en el fondo como el vínculo entre mucha gente, entonces como que ella convocaba y todos estábamos como ahí, pero en el fondo se va esta otra persona y eso también un poquito rompe, yo diría, que si tu estas estudiando la grupalidad, como que ahí paso algo antes como esta persona que convocaba ya no está y esas relaciones, si bien no eran malas, como que hay alguna distancia de alguna forma</p>	<p>Ho, Rousseau & Levesque (2006) Social networks and the psychological contract.</p>
Rabia con la jefatura por responsabilizarla	<p>Yo casi no la veía porque le asignaron a ella muchas tareas, le asignaron la coordinación de un área, y no solo la coordinación de un área, si no la coordinación de un proyecto muy grande, yo durante ese periodo de tiempo, no sabía las implicancias que estaba teniendo para su vida profesional incluso personal, el asumir toda esa responsabilidad, pero lo que si supe, se le había diagnosticado una enfermedad de salud mental, de problemas de ánimo, entonces no estaba muy bien, como en esos términos pero yo nunca lo asocié al trabajo, hasta que, luego ella renuncia, porque quiere dedicarse a sus estudios, pero también ahí dice, nos cuenta, que en realidad tiene que ver con temas de carga laboral, y entonces ahí, lo que se produce a nivel de grupo, al menos en la instancia de coordinación, que yo me siento juzgada, por no haber anticipado necesidades que ella pudo haber tenido y no haberla apoyado</p>	<p>Burnout.</p>
Culpa	<p>A mí y a otra persona, y justo luego coincidió con un cambio de espacio, entonces menos nos veíamos, y ante eso lo que yo alego, es que cómo voy a saber, que alguien necesita ayuda, si no me la solicitasen o se me explicitase que hay una dificultad, si, hubiese sido así, como que quizás yo hubiese ofrecido todo el</p>	<p>Ella siente culpa o remordimiento por no haberla ayudado. En realidad, le afectó el asunto.</p>

	apoyo del mundo pero no en ese momento yo no lo había visto, no había visto que su tema tenía que ver con el trabajo	
Cultura, depende de la cultura, el grupo se hace más cohesionado	No, lo que pasa ahí, de una lectura muy personal que hago, es que tiene que ver con elementos de cultura, en donde se valora mucho el “apañe”, la amistad que hay entre algunas personas, como dentro del trabajo y entonces, para mi gusto eso tiende, como a debilitar los límites que son necesarios dentro del trabajo, se van confundiendo los roles, o lo que uno debería hacer, entonces más bien yo creo que de ahí viene como esta demanda , ni siquiera de la persona que se fue, me la hacen otras personas, otras coordinadoras, ni siquiera eran demandas, si no que me juzgan explícitamente de hecho, me dijeron “no entiendo como tú no hiciste nada”	¿Se podría hacer un enlace con Perceived organizational Support?
Veía a la persona, no se ve buena relación de trabajo	Muy inteligente, yo creo que muy hábil en lo que estudio, hartas ideas, harta capacidad de organización, yo la veía un tanto rígida, rígida en el trabajo, como que le molestaba, y muy orientada a la tarea entonces por ejemplo mi caso yo tiendo a ser mucho más reflexiva, si estamos en una reunión de equipo y a mi algo no me hace ruido, porque si siento que avanzamos tres pasos, y no estamos seguros de lo que estamos haciendo, vamos a retroceder dos, entonces yo prefiero detenerme ahí y empezar a hacer ciertas preguntas, yo recuerdo que eso le molestaba mucho a ella, desde que yo llegue, porque era formas distintas de trabajar, pero así mismo yo valoraba mucho en ella, no sé, que era más estructurada, que podía no se esquematizar ideas cuando trabajamos en equipo ese tipo de cosas, las relaciones, igual en las relaciones, quizás en el último tiempo tenía como cambios de humor como drásticos como que a veces le pasaba algo y entonces como que reaccionaba, como que no entendía, como sus reacciones, como que me pasó eso cuando, como no saludar, no sé si estaba también con la cabeza en otra parte, muchas cosas, cosas de ese tipo, que no entendía no mas	Suenan a síntomas de estrés laboral.
La percepción profesional de las personas se contamina, si hay mayor grado de amistad	No tengo idea, yo creo que tenían otra percepción, porque como reitero, en esto de la cultura, también, como estas amistades que se forman dentro, hacen que, que se tenga otra percepción de las personas, no estrictamente en relación al trabajo, entonces yo creo que si está teñido	
Cuando hay amistad las personas reaccionan de acuerdo con la amistad	Enojados, por eso también la crítica que se me hace a mí y a otra colega,	Aquí se pudo haber indagado más, manteniendo el respeto.
Reestructuración del área	Lo que se hizo ahí, fue una reestructuración, del centro de su área en realidad, en el centro hay una, dos, tres, perdón, cuatro áreas, habían cinco, una de esas la llevaba ella, luego de que ella se va, se toma la decisión de eliminarla, la coordinación de esa área, porque no estaba funcionando como tal, y es una	

	<p>demanda, que le había hecho el equipo hace tiempo, y desde dirección decía, no sí se puede, por las características del trabajo que tenía, como que no podía funcionar tanto como equipo articulado, con el resto de las áreas, sino más bien cumplían una función de asistencia más bien técnica, entonces como por la cualidad del trabajo se decide sacar esa coordinación y se asume la figura de un proyect manager, que va a estar encargado de liderar los proyectos, y de ver que todo se cumpla en los plazos entonces se elimina, ese es el cambio que hay.</p>	
A quien beneficio	A ella y al resto del equipo.... Su comportamiento anterior era de no cumplir la tarea	Yo creo que a todo el equipo, no de verdad, porque previo a eso, había hartado malestar porque, no sé en el último tiempo a causa de todo esto que te comento, ella llegaba tarde a las reuniones, empezó a fallar mucho en el último tiempo, entonces eso tenía coletazos, par a todos nosotros y era difícil manejarlo, entonces de alguna forma, ese estrés constante como que bajó, pero al mismo tiempo, el actual forma en la que se están trabajando en esa área, hay otros problemas que viene dado, por desconocimiento del trabajo, de lo que históricamente venía haciéndose de una forma, y entonces era estándar por un intento de protocolizarlo todo entonces ha sido un poco positivo en algún aspecto, pero negativo en otro, porque ahí se notaba la experiencia de ella, o sea nunca nos entregó un producto a medias, nunca hubo necesidad como de protocolizarlo todo, había más flexibilidad de alguna forma en la solicitud y entrega de esos productos,
Concentrar el trabajo en una persona, es poco estratégico, cuando se va nadie sabe cómo se hace	Yo creo que a todo el equipo, no de verdad, porque previo a eso, había hartado malestar porque, no sé en el último tiempo a causa de todo esto que te comento, ella llegaba tarde a las reuniones, empezó a fallar mucho en el último tiempo, entonces eso tenía coletazos, par a todos nosotros y era difícil manejarlo, entonces de alguna forma, ese estrés constante como que bajó, pero al mismo tiempo, el actual forma en la que se están trabajando en esa área, hay otros problemas que viene dado, por desconocimiento del trabajo, de lo que históricamente venía haciéndose de una forma, y entonces era estándar por un intento de protocolizarlo todo entonces ha sido un poco positivo en algún aspecto, pero negativo en otro, porque ahí se notaba la experiencia de ella, o sea nunca nos entregó un producto a medias, nunca hubo necesidad como de protocolizarlo todo, había más flexibilidad de alguna forma en la solicitud y entrega de esos productos,	Pareciera que en sí el despido fue justificado y legitimidad por la organización. Esta situación influye hartado en la decisión de despido, ya que la gente tiene la noción previa de una posible desvinculación: "No nos parece raro que la hayan despedido".
Protocolo, no había, no había necesidad, ahora	Yo creo que a todo el equipo, no de verdad, porque previo a eso, había hartado malestar porque, no sé en el último tiempo a causa de todo esto que te comento, ella llegaba tarde a las reuniones , empezó a fallar mucho en el último tiempo, entonces eso tenía	Pareciera que en sí el despido fue justificado y legitimidad por la organización. Esta situación influye hartado en la decisión de despido, ya que la gente tiene la noción previa de una posible

	coletazos, par a todos nosotros y era difícil manejarlo, entonces de alguna forma, ese estrés constante como que bajó, pero al mismo tiempo, el actual forma en la que se están trabajando en esa área, hay otros problemas que viene dado, por desconocimiento del trabajo, de lo que históricamente venia haciéndose de una forma, y entonces era estándar por un intento de protocolizarlo todo entonces ha sido un poco positivo en algún aspecto, pero negativo en otro, porque ahí se notaba la experiencia de ella, o sea nunca nos entregó un producto a medias, nunca hubo necesidad como de protocolizarlo todo, había más flexibilidad de alguna forma en la solicitud y entrega de esos productos,	desvinculación: “No nos parece raro que la hayan despedido”.
Forma de ser del plano laboral, al ser paternalista... maneja mucho el trabajo y nadie mas sabe. Controladora	Si, yo creo que sí, yo creo que ella era bien controladora, como que estaba pendiente de todo, como que le costaba soltar, pero cuando soltaba, soltaba, sin mediar, entonces era como o controlo y estoy pendiente de todo y me estreso o en realidad suelto de una vez y en eso tengo la embarrá entonces ahí yo sentía que faltaba lo de mediar, yo te suelto, pero te acompaño hasta que tú puedas solito, como los niños, cuando van a aprender a caminar, no llegas y los sueltas, lo compañías hasta que puedan solos, o así lo veo yo al menos	Esto es claro un rasgo del liderazgo paternal o del paternalismo. Rodriguez and Rios 2009, Paternalism at the Crossroads Labour Relations in Chile in Transition.
Protocolos	Entonces ha sido un poco positivo en algún aspecto, pero negativo en otro, porque ahí se notaba la experiencia de ella, o sea nunca nos entregó un producto a medias, nunca hubo necesidad como de protocolizarlo todo, había más flexibilidad de alguna forma en la solicitud y entrega de esos productos,	
Dependiendo del tipo de vínculo con el afectado, es la reacción que se tiene... emocional o no... también del tipo de persona... las que se reconocen y las que se puedan apreciar, siempre va a haber el que no exprese	Ella me dijo a mí, nos dijo en una reunión, y generó harta tristeza en otras personas, y palabras emotivas, yo no recuerdo que a mí me haya pasado eso, o sea, como que le dije, pucha, te veo bien, porque la vi bien cuando ella lo dijo, como contenta, te veo bien con esta noticia, y si es así quiero que te mejores y te deseo todo el éxito del mundo y seguramente te voy a seguir viendo en alguna oportunidad, ese tipo de cosas, pero no me afectó emocionalmente porque tampoco teníamos un vínculo emocional, entonces pero, por lo que yo vi en ella, me imaginé que era una buena decisión	Interesante. Ella tuvo un actuar bastante racional, un tanto despersonalizado, sin embargo, lo encuentro bastante normal y esperado.
El término sensemaking (dar sentido) alude al proceso por el cual una persona da sentido al mundo que percibe. (puede generarse, por el tipo de rotación, por el nivel de relación	Inicialmente claro, como siento yo que se generaron cierto bandos , como no explícitamente fue al principio, que se me juzgara por no haber anticipado las posibles necesidades que ella, tuvo en algún momento y no haberla ayudado, y el proceso yo lo visualice, como cierta actividad, no explicita pero así chica, como que no tanta calidez, no tanto como buena onda, por un periodo de tiempo y luego se explicita, ahí yo puedo entender y ahí yo puedo entender, y paralelamente se empieza como un trabajo de mirar cómo se puede resolver los conflicto del equipo y un poco así desde la dirección de hacerse	Esto me parece super interesante a mi. Gente que se agrupa para hacer sensemaking grupal del evento. Y lo interesantes que hay varias formas de interpretarlo, o varios grupos.

	un poco cargo de lo que podría o de lo que estaba pasando	
Los jefes no se hicieron parte del problema antes, solo como de problemas personales, respondiendo al amigui momo	Antes, al menos lo que yo vi, era tratar de resolver o tratar lo que yo vi es que ella como que no involucrara sus problemas personales, como en el trabajo o fuera capaz de responder a su rol, como que no era capaz entonces se buscaba buscar soluciones para que si fuera capaz, el punto es que quizás, nunca iba a serlo entonces estuvo todo muy centrado el ella, como la solución no se anticipó, ni se vio como lo que estaba generando en el resto del equipo, siento que no, es como que igual responde un poco a la cultura que en el fondo de amistad de emoción, más que de un poco actuar por el objetivo, que es o que tiene que se supone, la organización tiene que perseguir	Difícil de entender
En renuncia el trabajo se adelanta	No me acuerdo, pero creo que alguien asumió las funciones como en algún momento de tiempo corto, creo que fue la directora ejecutiva, creo que fue ella, sin embargo, como se limitó el trabajo y antes de eso se transfirió hartó, como lo que se hacía en el área, se cerraron todos los productos que estaban pendientes, se protocolizó, ella fue la que hizo todo esto, protocolizó la forma de trabajo y la compartió con los equipos, para ver si había como retroalimentación, igual trato de dejar todo como en orden, entonces no sentí que fuera tan caótico, además no fue un proceso tan largo, un periodo tan largo, el que duró, de acomodación.	
Liderazgo, emergente... revisar espontaneidad	No me acuerdo, pero creo que alguien asumió las funciones como en algún momento de tiempo corto, creo que fue la directora ejecutiva, creo que fue ella, sin embargo, como se limitó el trabajo y antes de eso se transfirió hartó,	
Equipo proactivo	Trabajo y antes de eso se transfirió hartó, como lo que se hacía en el área, se cerraron todos los productos que estaban pendientes, se protocolizó, ella fue la que hizo todo esto, protocolizó la forma de trabajo y la compartió con los equipos, para ver si había como retroalimentación, igual trato de dejar todo como en orden, entonces no sentí que fuera tan caótico, además no fue un proceso tan largo, un periodo tan largo, el que duró, de acomodación.	
Protocolo	Que yo conozca no, como que de hecho yo trabajo como decía desde hace tres años, y no cuando yo llegue no había nada, de hecho como que me iba enseñando en la medida que aparecían cosas, archivos sueltos, para mí era como estar buceando, y yo siento que la persona que trato de hacerme la inducción, lo hizo lo mejor que pudo, sin duda, pero al no haber protocolos, y al no haber sistematizado, prácticamente nada, era muy difícil, para mí el proceso de adaptación, era más bien lo atribuía, el que fuera rápido y exitoso en alguna medida, como habilidad más bien personal, como de preguntar	Comprobar si esta parte está bien. Hubo un traslape en la transcripción. Ya había escuchado el tema de protocolizar los despidos, en empresas grandes, por lo general los despidos están pauteados. El protocolo actúa como un mecanismo de reducción de complejidad, al mismo tiempo, como un mecanismo que sirve para "mecanizar" el proceso -> Hacerlo más racional y menos emocional.

	mucho, de buscar, sola, de quedarme más horas trabajando para poder subirme al carro lo más rápido posible, pero recién este año, quizás a fines del año pasado se empezó un trabajo de protocolizar	
Controladora, nadie más sabe hacer la pega, en que quedo...	Sí, y que nos generó hartos dolores de cabeza porque en realidad fue un trabajo que se dejó botado de golpe y porrazo, digamos desde que ella asumió ese cargo, que fue el tema de un proyecto, y este proyecto, lo lideraba una persona que trabaja conmigo en el área docente, que fue trasladada previamente, entonces ahí también hubo otro tema, porque se desintegra un área del lideraba y de pronto pasa cierto a tener una jefatura directa de una persona que ha llegado después que el, que es mujer y que el siente que es injusto, no solo por eso, sino por la forma en que se le comunica, como la situación. Bueno entonces el llevaba todo el tema on line y cuando asume ella, él era como su guagua, entonces como que le insiste mucho, como mucho por favor, como más con esto, al principio le cuesta soltar la información pero una vez que ya se le solicita, lo hace, y ese proyecto queda parado por todo el tiempo que ella estuvo a cargo del pareo y cuando se va, entonces le pide que transfiera lo que hay de ese proyecto y ella nunca lo hace, y entonces hasta tal punto que asume esta otra persona como proyect manager y en un lapso de tiempo, porte tu unos meses, aparece los participantes preguntando que paso con sus capsulas, que tiene que ver con este proyecto, porque no ha salido, no se sabe si ha sido subidos, que pasó con esos materiales, y entonces hi recién se vuelve un tema, que tampoco fue anticipado antes	
Cultura, Está hablando de que si existe una cultura “de la amistad”, eso puede generar sesgos en la toma de decisiones?	Pero si hay una cultura donde se favorecen relaciones de amistad, tampoco digo, como que se favorezcan conscientemente, pero eso es lo que está en el aire, es lo que tiñe aunque tu no lo quieras, y entonces las decisiones no tienen criterios ni profesionales ni técnicos, sino que se ven teñidos	Está hablando de que, si existe una cultura “de la amistad”, eso puede generar sesgos en la toma de decisiones?
Preparar a alguien para el puesto...	Organización y eso yo creo que es lo ideal de que se deje todo cerrado, todo entregado y también la orientación para la persona que va a asumir ese rol después, para mi eso debe ser lo ideal	
Dos años después la organización no ha logrado estabilizarse	También se puede caer en el otro extremo, como de querer protocolizar todo y entonces hay procesos que tu no necesariamente son tan rígidos o que son cotidianos, y no requieren necesariamente un protocolo cada vez que vas a solicitar algo por ejemplo siento que también se estaría yendo para ese lado de que dejo ella, ha tenido para mi gusto no ha encontrado su centro, nunca esa unidad, esa área y yo creo que tiene que ver con las dos cosas es como que han estado los dos polos finalmente.	
Incertidumbre	Yo creo que lo más desafiante es trabajar en la incertidumbre, en un escenario que cambia contantemente, por lo tanto, lo que yo planifique hoy	

	día, tal vez es probable que no me sirva para la próxima semana ya	
Estrés laboral	Es porque la organización en general trabaja así, nosotros dependemos de otro departamento, entonces no tenemos autonomía, entonces no es como que yo te diga, vamos a hacer estos proyectos y los vamos a sacar en tal fecha, no tenemos esa autonomía, porque puede ser que nos pidan con urgencia, colaboración para "x" cosa, entonces no, tenemos que suspender nuestros proyectos, dejarlos ahí en espera, y atender a las solicitudes urgentes.	
Tipo de relación con el afectado	La conocí cuando llegué acá a la persona empresa, y la cercanía no era de amistad, pero si muy buena relación interpersonal, amistad, no porque no alcancé a conocerla mucho pero...	
Nadie retoma la labor	Si cambió bastante, porque ella era la coordinadora de otra área, entonces ya no había coordinadora de esa área y empezamos a ver quién tenía que hacerse cargo de esa área, quien dirigirse, porque antes era a ella a quien dirigirse, en caso de que, se necesite un servicio de esa área, o solicitar algo relacionado con su tarea	
Protocolo	Protocolo creo que no, pero lo que ocurrió en este caso, es que la directora del departamento, se hizo cargo mientras otras personas, asume el cargo de la persona que se fue	
Liderazgo emergente	Yo creo que sí, un chico, ha tomado más liderazgo, pero solo en uno de los aspectos, porque el área se subdivide en varios aspectos, apoyo a actividades, son como muchas áreas que trabajan en las mismas áreas, y una de ellas es comunicaciones, una de esas áreas, las está liderando los chicos del equipo, y hasta ahora sigue la misma persona como liderándolo, pero solamente esa parte que sería como más fundamental, porque nos mantiene en comunicación, con la organización en general, con las actividades que hacemos a difundir...	
Equipo se adapta a los cambios	No porque lo que hacemos es organizarnos a nuestra manera, lo que pasa que como te decía, que uno de los mayores desafíos que tenemos acá es trabajar en la incertidumbre, y nos tenemos que ir adaptando constantemente a los cambios, por todos lados siempre	
Desolados	Estaban muy tristes, muy apenadas, muy preocupados, como a nos quedamos solos, que vamos a hacer ahora	
Persona Buena onda	No te sabría decir, pero yo creo que veían lo mismo, muy cercana	
El equipo se tomó la noticia	Yo creo que con tranquilidad, porque ella renunció porque ella, quería dedicarse más a sus estudios, que los tenía pendiente hace mucho tiempo, y debido a que trabajaba mucho, acá, no le alcanzaba el tiempo	

	y ella ya estaba muy conflictuada porque no rendía en todo, entonces ella decidió renunciar por eso, yo creo que sus amigos se lo tomaron con un poco de tristeza, pero también alivio por ella, porque la veíamos que estaba estresada, tal vez	
A quien beneficio	A ella	
Organización de equipo de trabajo	Si, yo creo que fueron muy proactivos, porque ya se fue ella, y fue como hay que hacer esto, hay que hacer lo otro y se organizaron entre ellos, así que creo que de pasar a un sistema más controlador, que ella controlaba y daba las órdenes, y decía lo que había que hacer, se pasó a un estado de más autonomía, más autónomo	
Jefes paternalistas	Yo creo que, con un poco de paternalismo, un poco protectores, para que el equipo siguiera funcionando igual, muy presentes, hablar con cada uno de los miembros del equipo, generar reuniones con el equipo y estamos a la espera no sabemos si alguien va a tomar definitivamente el rol o van a seguir funcionando así	
Debería existir protocolo	No, tal vez darte mi opinión que siempre creo que es importante cuando alguien se integra o alguien sale de una organización, porque creo que todos nos vemos afectados, cuando sale de la organización y creo que a nivel de jefatura no tal vez se pudiera visualizar eso a nivel de jefatura, y pensar que ocurriría en el caso de que pasara tal cosa, como lo organizo, como podría arreglarlo, acá los chicos lo han podido aguantar pero no sé si ellos tendrán un plan estratégico, pero algo pero yo creo que debiera haber un plan estratégico en toda la organización pensado en que hacemos en caso de...	
Proceso de readaptación	Yo creo que debiera haber un, alomejor puede sonar muy mamón pero yo creo que debería haber un proceso de readaptación, de volver a adaptarse a este nuevo clima, entre los compañeros, porque por ejemplo acá somos todos muy de piel, todos somos cariñosos, todos nos cuidamos, nos ayudamos entonces si se va un compañero es como triste, es como pucha, se va un compañero, es como casi un curso de colegio,	
Nivel de cohesión preevento	Acá el ambiente es de mucho compañerismo y apoyo, entonces tal vez, pensar en cómo volver a empezar un miembro importante del equipo, el cómo ayudar el equipo para que pueda reorganizarse, tal vez yo lo pensaría así, si fuera.	
Por cultura de la empresa no hay despidos.	Por ejemplo, cuando a una persona, que había acá, que hacía como coaching, en realidad, era muy mala para decir las cosas, dura y desubicada y todos reclamaron por ella, entonces al momento de	

	renovarle el convenio, no se lo renovaron. Pero fue violenta.	
Antecedentes de mal clima anterior	No gritos... garabatos, reclamaron por ella y reaccionó muy mal, eso generó un mal clima laboral, y todos nos llevábamos mal por eso, porque nos mirábamos mal, no había convivencia, no queríamos hacer cosas en grupo y todos se evadían.	
Tipo de relación, no amigos.	Mi relación con ella era profesional, nunca fuimos amigos, pero siempre hay un cariño porque somos compañeros de trabajo y compartimos seguido, pero amigos no éramos.	
Sentimientos experimentados	Obviamente me dio pena, como que no quiero que se vaya una persona de mi equipo de trabajo, pero en realidad acá estábamos todos mal con eso, porque era transversal a todo	
Protocolo	Por ejemplo, teníamos que andar haciendo protocolo, por ejemplo, porque no eran muy amables con los entrevistados y ellos reclamaban.	
Desconfianza	Ella tenía a dos chicos que trabajaban con ella, pero no aportaban más allá de su trabajo, ellos eran audiovisual y no ayudaban en nada más, aunque sinceramente yo no sé cómo era el trabajo en equipo, yo lo veía desde fuera, pero el problema era que comenzábamos a desconfiar de si eso se haría bien o completo o como se está acostumbrado a producir el material.	
El equipo venía mal desde antes, cuando hacer el despido	Bueno, en realidad, mi día de trabajo no cambió mucho, el cambio más grande cuando a mí me rotaron del área anterior, porque ahora yo me enfoco en mi trabajo de ahora, pero el problema es que antes ya había como tomado un miedo de que no iban a hacer la pega tan bien, como que los productos, están diseñados de una forma, y estaban saliendo de otra forma, entonces ese miedo siempre estaba, porque no había como una prolijidad en el trabajo.	Ella era una persona muy trabajadora, que dominaba mucho su área y que tenía muy buenas relaciones con las personas, pero luego de que comenzaran como los problemas, era una persona que pasaba llorando, faltaba mucho al trabajo, llegaba tarde, llegaba a las once, once y media y se iba como a las cinco, en esas horas no se puede trabajar mucho, entonces yo me imagino que eso desmotivaba a los demás trabajadores,
Personalidad	Trabajadora	
Estrés laboral, la estresaron	Yo casi no la veía porque le asignaron a ella muchas tareas, le asignaron la coordinación de un área, y no solo la coordinación de un área, si no la coordinación de un proyecto muy grande, yo durante ese periodo de tiempo, no sabía las implicancias que estaba teniendo para su vida profesional incluso personal,	
Echarle la culpa a alguien	Nos cuenta, que en realidad tiene que ver con temas de carga laboral, y entonces ahí, lo que se produce a nivel de grupo, al menos en la instancia de coordinación, que yo me siento juzgado,	
Cultura "del apaño"	No, lo que pasa ahí, de una lectura muy personal que hago, es que tiene que ver con elementos de cultura, en donde se valora mucho el "apaño", la amistad que	

	hay entre algunas personas, como dentro del trabajo y entonces, para mi gusto eso tiende,	
Confusión de roles	Como a debilitar los límites que son necesarios dentro del trabajo, se van confundiendo los roles, o lo que uno debería hacer, entonces más bien yo creo que de ahí viene como esta demanda, ni siquiera de la persona que se fue, me la hacen otras personas, otras coordinadoras, ni siquiera eran demandas, si no que me juzgan explícitamente de hecho, me dijeron “no entiendo como tú no hiciste nada”	