



**EL IMPACTO DEL CAMBIO SOBRE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN
EL ÁREA DE RETAIL EN TIENDA DE MALL.
ESTUDIO BASADO EN LA NOCIÓN DE SOCIEDAD LÍQUIDA DEL MODELO
DE ZYGMUNTT BAUMAN**

Autor(a): Cheuquian Cárcamo, Fernando Antonio.

Profesor(a) guía: Anabalón Sepúlveda, Melvin

Artículo para optar al grado de Licenciada (o) en Psicología y al título de Psicóloga (o).

Santiago, enero de 2025

INDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
I.- INTRODUCCIÓN.....	5
II.- ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	7
1.- Antecedentes.....	7
2.- Problematización	15
III. OBJETIVOS.....	17
1.- Objetivo General.....	17
2.- Objetivos Específicos.....	17
IV. FUNDAMENTACIÓN.....	17
1.- Relevancia Teorica.....	17
2.- Relevancia Social.....	17
3.- Relevancia Practica.....	18
V. MARCO TEÓRICO.....	19
1.- Sociedad líquida y consumismo según el modelo de Zygmunt Bauman	19
2.- Empresa y cambio organizacional	25
VI. MARCO METODOLÓGICO.....	34
1.- Enfoque.....	34
2.- Diseño de la Investigación.....	34
3.- Población y Muestra.....	35
4.- Técnicas y levantamiento de información.....	37
5.- Técnicas para el análisis de información.....	37
6.- Análisis de la Información.....	38

7.- Conclusión.....	53
8.- Aspectos éticos.....	56
VII.- REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	58
Consentimiento Informado.....	58
Matriz de Categorías.....	67

Resumen

El siguiente estudio aborda desde la noción de una sociedad líquida del modelo planteado por Zygmunt Bauman, los impactos del cambio que pueden percibir las personas que trabajen en marcas de retail ubicadas en algunos centros comerciales de la región metropolitana. Se identificarán y se analizarán tales impactos desde la vivencia de los trabajadores ante la adaptabilidad que la sociedad actual impone en las estructuras organizacionales y sus procesos, y como estos impactos afectan el día a día de los trabajadores en un contexto de venta y/o administración según el cargo que tenga las 6 personas del estudio.

Abstract

The following study deals with the notion of a liquid society of the model proposed by Zygmunt Bauman, the impacts of the change that can be perceived by people who work in retail brands located in some shopping centers in the metropolitan region. Such impacts will be identified and analyzed from the experience of workers in the face of the adaptability that current society imposes on organizational structures and their processes, and how these impacts affect the day to day of workers in a sales and/or administration context. According to the position held by the 6 people in the study.

I.- Introducción

En la actualidad el mundo se enfrenta a una sociedad fracturada, llena de cambios constantes y que avanza a un ritmo veloz, lo que se presenta como una transformación agotadora para cualquier ser humano, viene de la mano con esta sociedad que evoluciona a pasos agigantados, lo cual implica avances tecnológicos que potencian las comunicaciones y la globalización. En comparación con años atrás, en donde la sociedad era más sólida, rígida y sus avances se plasmaban de forma más lenta dentro de la comunidad, la que en esos tiempos se caracterizaba por ser temerosa a cosas nuevas, hoy en día obliga a las personas que componen este mundo adaptarse y capacitarse de manera constante ante los diferentes ámbitos de la vida. Según el filósofo y sociólogo Zygmunt Bauman en su obra llamada “Modernidad Líquida”, define a la sociedad actual como maleable, escurridiza y que se deja llevar fluyendo en un modelo económico capitalista impregnado en cada individuo, conforme con ello, demarca el entorno social bajo la conceptualización que lleva parte del nombre de su obra, conocida como Sociedad Líquida (Hernández, 2016).

El concepto postulado por Bauman de una sociedad líquida, apunta a que las personas están envueltas en un colectivo consumista, buscando satisfacer sus necesidades de manera rápida. Este consumismo repercute en ganancias para las empresas de retail ubicadas en los centros comerciales. Estos centros conocidos como mall son relevante en la sociedad actual debido a que son una gran fuente de trabajo, siendo un activo económico para el sistema. Es por ello, que la gran demanda que tienen los malls presiona a que las marcas que tienen tienda en estos lugares son propensas a una infinidad de cambios con el fin de satisfacer a los consumidores. En la actualidad las empresas y el área laboral en su conjunto, están inmersas en distintas transformaciones en todos sus procesos y áreas, ya que son parte importante dentro de la sociedad líquida, por ende, la adaptabilidad al cambio por parte de las personas que componen los distintos procesos en las empresas genera diversos efectos al momento de ser aplicados en situaciones que antiguamente eran más lentas y rígidas.

Para que las organizaciones funcionen, es fundamental de que sus trabajadores puedan estar bien tanto física como psicológicamente, es por ello de que los efectos de esta sociedad actual y cambiante repercuten en la estructura de cada organización y así en los trabajadores que componen esta estructura, este efecto a la adaptación por parte de cualquier persona es relevante a la hora del cuidado que las empresas deberían tener con su personal. Es por esto, que la siguiente investigación busca indagar en cuales son los impactos que perciben las personas que trabajan en tiendas del retail frente a los distintos cambios que enfrentan los procesos de una empresa que tenga tienda en este rubro.

II. Antecedentes y Problematicación

II.1.-Antecedentes

Se buscaron estudios de distintas indoles en donde la metodología de ellos escala desde lo teórico a la practico, demostrando el cambio que impone la sociedad liquida en la que se habita según la teoría de Zygmunt Bauman. Partiendo desde cómo entender el concepto de hombre actual y los efectos que producen los cambios dentro de cualquier empresa y como estos impactan a sus trabajadores.

Para contextualizar un poco la situación de los trabajadores actuales que conviven en las empresas del mundo globalizado, se necesita saber cómo es el hombre y la mujer dentro de la modernidad actual, o más bien, dentro de una sociedad liquida, para ello nos localizamos en un estudio teórico el cual se denomina “Diagnosis del hombre actual: La propuesta de Zygmunt Bauman” en donde Mauricio Chapsal (2022) estructura una definición de hombre, a partir de las características que lo hacen vivir y conllevar este mundo cambiante y ambivalente en donde enfrenta ciertos problemas y desafíos.

El hombre y la mujer de estos tiempos se relacionan en un contexto en donde no tienen apoyo, sobre todo si se apunta a un ambiente laboral, en donde los cambios a los cuales se exponen generan relaciones fugaces creando dentro de cualquier grupo o equipo de trabajo algún tipo de inseguridad (Chapsal, 2022). Se destaca en este estudio que una de las principales cualidades de la persona posmoderna es el individualismo, predominando la satisfacción al cumplimiento de los propios deseos por sobre el del resto de la gente. Es así, como vivir en comunidad se hace más difícil considerando también la inmediatez en la que el sujeto quiere el cumplimiento de sus deseos y el mundo acelerado lo permite y da lugar (Chapsal, 2022). Al mismo tiempo, otra de las características de las personas en la actualidad es la pérdida de su identidad (Chapsal, 2022), debido a las exposiciones abrumadoras de cambios, el individuo se va moldeando al presente y al sistema, olvidando sus ideales que lo identifican cayendo en contradicción justificadas por un mejor bienestar favorable a la individualidad y metro cuadrado de cada uno. Paradójicamente Bauman (2003) en su obra “Amor liquido” habla

sobre la confianza que puede irradiar el hombre actual frente a distintas situaciones al sentirse apoyado por otro (Chapsal, 2022), pero a su vez, se siembra el sentimiento de desconfianza frente al mundo que se muestra a través de las comunicaciones y la globalización.

En concordancia con lo ya planteado del estudio de Chapsal (2022) sobre el hombre actual según la teoría de Bauman, una de las mayores particularidades de las personas hoy en día converge en el sentimiento de temor e incertidumbre existencial, sumado a las problemáticas de mantener el movimiento acelerado que la sociedad y sus avances imponen (Chapsal, 2022). Así mismo, y como ejemplo, estos efectos pueden repercutir también en la vida familiar de las personas teniendo como consecuencia del COVID-19 el teletrabajo, modalidad instaurada por muchas empresas, lo que puede dar comodidad para algunos, para otros no, y en el largo plazo invade la vida familiar y el espacio personal interrumpiendo ciertos lazos y contextos de las personas. En este sentido la vida laboral ha mutado, el crecimiento de las empresas depende de la flexibilidad y variabilidad de los trabajadores al cambio y la innovación, con el propósito de olvidar y reemplazar lo aprendido de forma rápida y constante sustituyéndolos por conocimientos nuevos para que luego vuelvan estos a ser desechados. Es así como la adaptación laboral a estas transformaciones debe ser aceptada por los trabajadores del presente, pero las empresas deben buscar la forma de saber guiar este proceso priorizando la salud mental de ellos.

Como consecuencia a los constantes cambios que pueden impactar a las empresas, y por ende a sus trabajadores, es relevante hacer hincapié a uno dos de los temas más vigentes y presentes en la actualidad, es decir, al Estrés y Burnout. Por esto, un estudio realizado en México, país en donde las empresas enfrentan los mayores niveles de estrés laboral a nivel internacional y que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en conjunto con la secretaria del Trabajo y la previsión social, informan de que el 75% de los trabajadores mexicanos presentan estrés (Murillo, 2019 como se citó en Soriano et al., 2020), en otras palabras, 8 de cada 10 trabajadores presentan el cuadro (Soriano et al., 2020). Según estos datos,

María Soriano Hernández y Laura Décaro Santiago, nos muestra de manera teórica las diferencias, pero codependencias una de otra del concepto de Estrés y Burnout y como son los efectos de estos en las organizaciones. Parten señalando la importancia de las personas dentro de una empresa, significando la atención por parte de ellos antes dificultades psicológicas por las que atraviesan manifestándose a través de estrés y el burnout. Esta investigación se aplica con un método deductivo y con un alcance descriptivo, apoyado de una técnica documental. Se definen conceptos con el propósito de marcar las diferencias entre estrés y burnout y justificando su correlación entre ambos. Aparece como antecedente de que la ansiedad es una sintomatología que lleva al estrés, y en donde este último se puede presentar como un estado previo al burnout. En definitiva, esta investigación hace alusión a los efectos por parte de las empresas, en caso de no tomar en consideración a los trabajadores que se encuentren con estos diagnósticos afectando los procesos de cambio y cultura de la organización (Soriano et al., 2020).

Soriano y Décaro (2020) señalan de que el estrés puede ser utilitario debido a que se presenta en situaciones en las que el ser humano debe enfrentar obstáculos al momento de sentirse amenazados o comprometidos dentro de algún contexto o situación. Dicho esto, el estrés se percibe como una reacción física bajo eventos sorpresivos, que bajo un contexto laboral en una persona con altos niveles de producción si logra controlarlo podría llegar hacer útil para el crecimiento y rendimiento del sujeto y la empresa (Soriano et al., 2020). Con el objeto de contextualizar el estrés en este mundo laboral que avanza a una gran velocidad, los cambios constantes en las empresas obligan a que sus trabajadores se mantengan alerta dándoles mayores responsabilidades, desafíos y carga llevándolos a un estado de estrés mayor, sin considerar la vida personal de las personas y los factores externos que también deben lidiar. En la investigación se describen dos tipos de estrés; uno agudo el cual se produce a corto plazo, es decir que se genera en una situación inmediata; como otro crónico generado en situaciones a largo plazo presentándose de forma más permanente (Soriano et al., 2020). También los estados de ánimo de las personas pueden tener relación directa con el estrés, llevándolo a situaciones de enojo en ocasiones, por lo que esto no sería algo característico de su

personalidad, sino más bien, por el contexto o situación a la cual se enfrenta (Soriano et al., 2020). En consecuencia, si la empresa lleva a sus trabajadores a niveles de estrés y no hace nada al respecto, esto se transforma en una de las principales causas de poca productividad, ausentismo, malas decisiones y baja moral.

Por otra parte, el Burnout lo presentan en el estudio como una enfermedad que se deriva desde el estrés que tiene una persona en un tiempo extenso, es decir, desde un estrés crónico (El-sahili, 2015 como se citó en Soriano et al., 2020). Presentándose mayoritariamente en trabajos en donde se tenga relación directa con otras personas y existen reglas, como por ejemplo la atención en cualquier tienda comercial de retail. En términos más específicos es un agotamiento emocional que puede presentarse en personas que ayudan a otros, llevando a los trabajadores a sentirse superados (Maslach et al., 1981 como se citó en Soriano et al., 2020). Consumir energías en el trabajo que te lleven a la frustración ante un trato de cordialidad y acatamiento jerarquizado de autoridad puede transformarse en los orígenes de la enfermedad burnout (Soriano et al., 2020). En síntesis, esta investigación da como resultado de que cuando el trabajador enferma, también se contagia la empresa, teniendo efectos colaterales dando la imagen de que no es una organización óptima en cuanto a clima y cultura.

No obstante, y siguiendo el mismo tema sobre el estrés dentro de las empresas debido a los múltiples cambios que ocurren dentro y fuera de ellas, un estudio llevado a cabo en España con personas de edades comprendidas entre los 18 y los 29 años (Matud et al., 2020, citado en Cobos et al., 2020). Se encontró que tanto hombres como mujeres citaron con mayor frecuencia los sucesos y cambios relacionados con el ámbito laboral como la principal causa de estrés (Cobos et al., 2020).

A nivel mundial, el estrés laboral representa un importante factor de riesgo para la salud física y mental de los trabajadores, y pese a las numerosas investigaciones e intervenciones desarrolladas en las últimas décadas para poder abordar el estrés en el trabajo, esta problemática sigue siendo una preocupación

tanto para las personas como para las empresas (Richardson, 2017 citado en Cobos et al., 2020). Por consiguiente, en varios países se ha observado un aumento en la intensidad y prevalencia del estrés laboral debido a las nuevas formas de organización del trabajo y las relaciones laborales (Cobos et al., 2020).

Una encuesta realizada por “American Psychological Association” en el año 2017 en Estados Unidos, reflejo que el trabajo ha sido identificado como una de las principales fuentes de estrés (Cobos et al., 2020). Mientras que en el 2020 la misma asociación revelo que el 70% de los empleados en Estados Unidos afirmo que el trabajo era una fuente de estrés en sus vidas (Cobos et al., 2020).

Siguiendo con la línea del efecto estrés para los trabajadores, un estudio realizado en Bogotá Colombia en donde abordan la relación entre estrés laboral y contrato psicológico dentro del cambio organizacional en cuatro empresas de distintos rubros (Educativo, bancario, salud y telecomunicaciones). Participaron 100 trabajadores de los cuales el 57% son mujeres y el 43% hombres, los cuales tenían por lo menos 6 meses de antigüedad, y en donde las empresas participantes se encontraban viviendo un proceso de cambio (García y Forero, 2018). Antes de dar a conocer los resultados de esta investigación, es importante resaltar la definición sobre lo que significa un contrato psicológico, en donde Rousseau (1995) señala lo siguiente:

El conjunto de creencias individuales que, mediante el intercambio entre una persona y una organización, establece una serie de deberes y obligaciones a las que ambas partes se han comprometido en el contexto de esa relación laboral. El contrato psicológico considera dos aspectos diferentes : (a) el transaccional que se caracteriza por llevarse a cabo al final del continuo que cumple un contrato, las obligaciones transacciones son poco flexibles y están mediadas por intercambios monetarios, y (b) el relacional que obedece a un acuerdo abierto en el cual ambas partes establecen y mantienen un compromiso intangible, y se presenta una gran inversión tanto de empleados como de empleadores con obligaciones monetarias, no monetarias y socio-emocionales. Es característico de este tipo de contrato que se

favorezca el establecimiento de lazos afectivos y la tendencia a la afiliación (Coyle-Shapiro, & Kessler, 2000 citado en García et al., 2018).

En otras palabras, el contrato psicológico apunta a causas más susceptibles y subjetivas dentro de un contrato de trabajo y que se retribuyen de forma monetaria. Este contrato genera una estabilidad emocional ante ciertos procesos de cambio, en donde laboralmente las personas en muchas oportunidades se resisten. En resumen, los resultados mostraron que las variables cultura de cambio y comunicaciones tiene un rol protagónico, destacando a la gestión y al apoyo grupal también como facilitadores del proceso. Se deben convocar espacios de participación e integración para todo esto. A su vez, se reflejó de que la empresa que tiene contrato psicológico en contraste con las que no lo tienen empleado, los trabajadores tienen mejor disposición y flexibilidad frente a los nuevos procesos. En cuanto a los resultados con respecto al estrés laboral y cambio organizacional, el estrés aumenta innegablemente, sobre todo en cargos de niveles jerárquicos, así como organizaciones de diferente tamaño o sector (García et al., 2018).

Por otro lado, y dando un enfoque a los cargos con mayor responsabilidad dentro de una empresa encontramos otra investigación realizada por Alida Rivas en el año 2018 en Venezuela, la cual apunta a los líderes como factores claves para el éxito de las organizaciones llamada “Praxis de la gerencia desde la sociedad líquida”. Aquí se describe una metodología para poder encontrar segmentos de definición del comportamiento en práctica de los altos cargos, en donde es necesario renovar y reinterpretar los nuevos desafíos dentro del ámbito de la modernidad, carente de valores y envuelta en aires de desconfianza e incertidumbre. Por lo que en este estudio prima la teoría sobre lo importante que es la gerencia dentro de una empresa y su función en una sociedad líquida, para esto se crea una herramienta la cual será una entrevista abierta que pueda categorizar el papel que ocupa gerencia desde personas que han sido estudiadas y que han ido evolucionando (Rivas, 2018). Es importante mencionar que este cargo se enfrenta al profundo consumismo social, en donde se celebra lo fugaz y la capacidad de sorprender con nuevos productos que hagan parecer obsoletos a los anteriores (Rivas, 2018). Ahora bien, estos cargos

serían los mayores expuestos a los cambios, y en sus manos estarían las maniobras de cómo saber lidiar esto con los equipos que puedan tener a cargo.

A continuación, para poder percibir la percepción de los trabajadores en un ambiente de cambios y la sensación de inestabilidad que esto puede provocar, un estudio colombiano del año 2019, escrito por Silvia Martínez Barrera y Paola Sanabria García llamado “Sociedad Liquida – Inestabilidad Laboral”, describe el desarrollo de una prueba psicológica que pueda identificar el comportamiento y atributos de los sujetos investigados determinando si las personas que la responden se destacan por tener poco compromiso, responsabilidad, entre otras características. Esta variable de inestabilidad laboral es fundamental al momento de entregar confianza y seguridad a los trabajadores, con el propósito de verificar su comodidad dentro de la empresa, contemplando los sentimientos de rechazo y malestar que puedan provocar constantes cambios en los procesos debido al ritmo actual que se vive (Martínez, 2019). En la prueba se elaboran 61 respuestas enfocadas en los atributos de adaptación de las personas en la vida laboral y en los factores que favorecen esta permanencia, por lo que el propósito es detectar los cambios o actitudes actuales de los colaboradores (Martínez, 2019). Un estudio que se implementa como alternativa al poder detectar cualquier impacto negativo resiliente al cambio por parte de los trabajadores.

Por último, el siguiente estudio se enfoca sobre la modernidad y la globalización, con el propósito de contextualizar lo que vive cada puesto de trabajo en la actualidad, importante para significar espacios dentro del impacto que puede ser la era digital para las personas en lo laboral. Esta investigación lleva como nombre “El Tránsito a la modernidad global: la rebelión de las masas en el vecindario indefinido” escrito por Luis Núñez, Tamara Vásquez y Margarita Núñez en el año 2020. Nos muestra una mirada de distinción entre lo que significa la nueva cultura digital (Núñez, 2020) frente a un escenario en donde las organizaciones se apoyan en la actualidad bajo el teletrabajo, en donde herramientas como el celular y la computadora pasan a ser esenciales en el día a día. Por lo que desde lo teórico se realiza una mirada sobre cómo la tecnología condiciona las actitudes que impulsan

los cambios de personalidad o ánimo de una persona dentro de cualquier contexto. Se define a las relaciones actuales que están bajo el alero de un método de comunicación virtual en una sociedad líquida como un “vecindario indefinido” (Núñez, 2020). Este vecindario cae en una rebelión contra el mundo en donde predomina el consumismo, el cual se genera por la red de tecnologías comunicativa predominando el individualismo.

II.2.-Problematización

Las organizaciones son importantes dentro de cualquier sociedad debido a que están compuestas en su mayoría por un grupo de personas, las cuales comparten a diario en un contexto de trabajo a través de distintas técnicas de comunicación y convivencia. Por lo que la empresa debe velar por su buen ambiente de clima laboral, con la finalidad de poder obtener buenos resultados en sus procesos los cuales van a derivar en las metas y objetivos que tengan según el rubro al cual se dedique. Dicho esto, es importante indagar en el bienestar de los trabajadores, como se adaptan a los cambios permanentes de estas empresas y que hacen las organizaciones para poder implementar en sus procesos los distintos cambios que va exigiendo la sociedad de un mundo globalizado. Es así como una de las principales fuentes de trabajo que son los centros comerciales, en donde habitan muchas marcas de todo tipo, experimenta cambios en sus procesos día a día pensando que se deben adaptarse al mercado, las nuevas tecnologías, y al consumismo insaciable de esta sociedad sin límites y en donde tienes fácil accesibilidad a todo. El retail es uno de los rubros con mayor tasa de rotación laboral, en donde las remuneraciones no compensan el trabajo de atención en muchos casos y sumado a esto, los cambios constantes ante distintos procesos llegan hacer abrumadores.

Los cambios en cualquier empresa son procesos estructurados, rígidos y que siguen una sola línea, pero en la actualidad los trabajadores deben adaptarse a la flexibilización laboral la cual es impulsada por los apresurados avances tecnológicos y un mercado globalizado diseñados al alero de una sociedad sin límites, es decir, una sociedad líquida. Por lo que la paradoja entre lo sólido y lo líquido que nos muestra Bauman en un contexto laboral, genera confusión a los empleados que trabajan en rubros de gran demanda como son los centros comerciales, en donde su adaptabilidad entra en juego y no todos logran seguir el ritmo y acostumbrarse, produciendo algunas bajas o hasta pérdidas en las empresas debido al daño causado en su personal de manera inherente.

En consecuencia, a esta realidad que se caracteriza por no mantener un camino determinado, pero si una gran incertidumbre debido a la adaptación que

deben tener todas las personas frente a esta sociedad llena de transformaciones, frente a procesos internos de las empresas que son mucho más tensos y concretos, tomándose el tiempo suficiente de enseñanza y de adaptación para las personas que lo componen, es importante preguntarse ¿Cuáles son los impactos que sufren los trabajadores del retail frente a los distintos procesos de cambio que enfrentan en sus empresas dentro de una sociedad líquida?... Como se adaptan las personas a nuevos conocimientos, funciones, procesos y que realiza la empresa en virtud de aquello.

III.- Objetivos

III.1.- Objetivo General

Describir los impactos vividos por trabajadores del retail frente a los distintos procesos de cambio que enfrentan en sus empresas, desde la perspectiva de sociedad líquida.

III.2.-Objetivos Específicos

- Identificar los impactos vividos por los distintos procesos de cambio que enfrentan trabajadores de retail en sus empresas, dentro de una sociedad líquida.
- Describir la valoración que hace el trabajador acerca de sus vivencias frente a los distintos procesos de cambio que enfrentan en sus empresas de retail, dentro de una sociedad líquida.
- Analizar como esas vivencias del sujeto, afectan su adaptación al cambio en los procesos de las empresas de retail dentro de una sociedad líquida.

IV.- Fundamentación

IV.1.- Relevancia Teórico

Esta investigación es fundamental debido a que acerca una mirada sociológica a través del concepto de sociedad líquida según el modelo planteado por Zigmunt Bauman, aplicado en un contexto laboral, pocas veces trabajado. Desde la teoría se identifican los impactos vividos por las personas frente a la dicotomía de sociedad sólida implantada en los procesos laborales antiguos, en contraste a una sociedad líquida característica de los tiempos modernos e impuesta en todo contexto social.

IV.2.- Relevancia Social

La investigación aborda un rubro trascendental y característico en la actualidad, que son los centros comerciales, más conocidos como los “MALL”. Siendo una gran fuente de

trabajo, e impulsado por el consumismo y la demanda de un sistema económico, en donde es crucial revisar los impactos y efectos producidos por la sociedad transformadora en donde los distintos trabajadores del rubro lidian con el concepto de adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios impuestos por esta sociedad moderna. Es así, como estos procesos de cambio en las empresas de retail no solo afectan a las personas que trabajan dentro de un mall, sino, también a todo su círculo que los rodea (familiares, amigos, pareja, etc.) de manera directa o indirecta. Como también afecta a las personas que consumen estos servicios.

IV.3.- Relevancia Practica

Esta investigación será útil para cualquier empresa del rubro del retail, la cual quiera saber que efectos pueden producir en sus trabajadores los distintos cambios que pueden reflejar en sus procesos, siendo utilizada para prevenir distintas problemáticas presentes en el área de recursos humanos, capacitación, desarrollo organizacional, pero sobre todo en la salud mental de las personas.

V.- Marco Teórico

Los efectos que pueden percibir las personas ante el cambio serán contextualizados en esta investigación bajo una mirada de sociedad líquida planteada por Zygmunt Bauman, desde una explicación teórica de lo que significa este tipo de sociedad y sus efectos hasta llegar a lo que se conoce como una sociedad de consumo característico del mundo actual. Esta cualidad de consumo que es particular de las personas impacta a los distintos rubros de empresas, siendo los centros comerciales un lugar que alberga a trabajadores que se encargan de satisfacer la necesidad de los consumidores, por lo que sus contratistas luchan por adaptarse a los cambios constantes modificando sus procesos y dejando de lado los efectos que impactan a sus colaboradores.

V.- 1.- Sociedad Líquida y Consumismo según el modelo de Zygmunt Bauman

El filósofo y sociólogo Zygmunt Bauman (2003) en su obra “Modernidad Líquida” explica con detalle este concepto que nace desde su teoría de sociedad líquida. En su libro presenta 5 conceptos que ayudan a entender el término, los cuales son: emancipación, individualidad, tiempo/espacio, trabajo y comunidad. Estos temas son abordados desde un ámbito sociológico con el propósito de dar respuesta y significado a lo que desea expresar con la globalidad que abarca y representa la modernidad líquida (Bauman, 2003). De hecho, Bauman trata de explicar la complejidad de las nuevas sociedades y la manera de combatir el tema de la inmediatez.

La definición de modernidad líquida que entrega Bauman (2003) apunta específicamente a lo que significa la palabra líquidos, en decir, hace alusión a la transformación constante de este estado del agua, que fluye, que se flexibiliza, que cambia. Con estas características conceptualiza y describe la modernidad actual instaurada en el mundo (Bauman, 2003). Del mismo modo, Bauman transmite la disolución del sentido de pertenencia social por parte de las personas alejándose de la unidad para explicar una notoria individualidad predominante en la sociedad actual. Inclusive así nace esa comparación que realiza Bauman de una sociedad sólida, en la cual se vivía hace algunas décadas bajo las ideas de unión, pero que con el pasar del tiempo se ha ido modificando en

lo que hoy se conoce como una sociedad líquida, llena de incertidumbre, individualidad, consumismo, y transformaciones. Llevando con ello a todas las áreas que componen el diario vivir de cualquier persona, entre ellas el trabajo y los procesos que desempeñan para cumplirlo, los cuales, pese al constante cambio externo, en ocasiones cuesta moldear y modificar.

En contraparte a la modernidad líquida, y para que se entienda aún más, esta se deriva de lo que en un pasado se presentó como la modernidad sólida, característica de una sociedad estable, equilibrada, en donde pese a que existía la desigualdad de clases, las personas podían proyectarse en un futuro a largo plazo, incentivando de que la estabilidad laboral era lo más conveniente para todo ser humano. El capital y el trabajo se complementaban logrando de que las personas gozaran de un bienestar en el tiempo sin incertidumbres (Cebrián, 2014). En las empresas la producción era lo más importante, siendo controlada esta área a través de la división del trabajo. A su vez, la perdurabilidad de las organizaciones garantizaba los empleos y carreras enteras por parte de los funcionarios dentro de las empresas. Si bien en ocasiones se deshumanizaba al trabajador, esto se normalizaba en esos tiempos y las personas de la época tenían un sentido de pertenencia con las instituciones (Cebrián, 2014). Los derechos de las personas eran vulnerados laboralmente, pero lo importante era tener trabajo y proyecciones, que las familias tengan su casa propia, un matrimonio estable y que la crianza de hijos comenzara a temprana edad.

Las ideas de la modernidad sólida comenzaron a desvanecerse cuando el hombre busca esa libertad post segunda guerra mundial, la cual obtiene gracias a su emancipación. Plantea que esta libertad provoca un egoísmo en las personas encerrándose en su interior y despreocupándose de su entorno (Bauman, 2003). Estas cualidades de las personas en la actualidad en un mundo expuesto al cambio, apura su constante deseo de libertad las cuales caen en un profundo consumismo en que la sociedad te alienta bajo su sistema económico capitalista, para lograr cumplir ese sentido de pertenencia en las masas a través de lo que se encuentra vigente en la actualidad, sin pensar en mayores consecuencias futuras, solo en alimentar los propios deseos. Por consiguiente, las empresas que componen el comercio, sobre todo el retail ofertan sus productos, creando necesidades no solo de alimentos, sino más bien, de insumos materiales, como ropa, zapatos y tecnología entre otras cosas.

Para que se pueda profundizar mayormente la idea de porque el ser humano cae en el consumismo, Bauman alude a esa necesidad identitaria y de reconocimiento en una sociedad que está marcada por la duda y la confusión en donde cada momento vivido por las personas recae un aire de angustia, empujando a la búsqueda de un lugar o situación que otorgue tranquilidad y confianza (Ossa, 2018). Esa indagación de confianza las personas la buscan en los distintos contextos en los cuales se rodea (Bauman, 2008c, citado en Ossa, 2018) ya que con consumo rastrea e invade los diversos espacios de los sujetos en los cuales gana la exclusión y la falta de compañía (Bauman, 2007c, citado en Ossa, 2018). Lo que otorga como buena alternativa de refugio los mall o centros comerciales, en donde la tarjeta de crédito influye en la validez y seguridad que te pueden dar las necesidades creadas en los últimos años. Este contexto de compras en definitiva reemplaza otros puntos de recreación que antes eran más frecuentados como parques, teatros, casa de familiares o la misma iglesia.

Las personas comienzan a renunciar a las planificaciones de largo plazo como condicionante de esta sociedad en donde el mercado se va transformando a diario (Rodríguez et al., 2018). Es así como las personas y las empresas deben ser rigurosas en sus procesos y enfocarlos en metas a corto plazo considerando las variaciones del sistema. Además, las empresas deben reaccionar con distintas políticas adaptativas al mundo contemporáneo, las cuales van de la mano con la modificación de sus distintos procesos los cuales se van adaptando a nuevas tecnologías, programas, con el fin de dar una mejor atención y en bienestar de su productividad. Para la adaptabilidad de estos procesos es necesario impartir distintas capacitaciones en los tiempos adecuados entendiendo los medios de aprendizaje de cada trabajador. En definitiva, los cambios se efectúan en todas las áreas, desde lo macro a lo micro de cada empresa, y pese a que en muchas ocasiones los procesos son más difíciles de modificar debido a la estructura y tareas que lo componen, y que se realizan de manera innata siguiendo un sesgo de costumbre por parte del ser humano, por lo que se debe buscar la forma de poder llegar a resultados en los cuales el personal de trabajo no salga afectado a esta sociedad llena de transformaciones.

En relación con las ideas desarrolladas en el párrafo anterior, la modernidad líquida ha producido en el área laboral, que las personas estén en una constante capacitación con el

propósito de cumplir distintas funciones en los diferentes departamentos de las empresas, hace que sus competencias se amplíen enfrentándose a frescos desafíos. De igual forma los lazos comunicacionales entre las personas tanto al interior como al exterior de cualquier lugar de trabajo se han modificado, representando un cambio profundo en este ámbito en donde predominan las uniones más libres. Esta dicotomía entre unión y libertad hace referencia a que el teletrabajo, correos y WhatsApp se han posicionado de manera firme en esta modernidad líquida, evitando el contacto físico, pero si la comunicación directa y rápida, siendo para bien o para mal un cambio al cual se deben adaptar tanto las personas como las empresas que no lo aplican para así poder surgir y destacar entre sus competencias (Salazar, 2017, citado en Rodríguez et al., 2018).

Entendiendo de lo que se trata la modernidad líquida a grandes rasgos, Bauman (2003) apunta a que una de las características del hombre líquido es que se encuentra definido por el consumo, siendo fundamental su efervescente deseo de satisfacer bienes de manera inmediata priorizando sus anhelos frente a los de la comunidad, en donde el “poseer” y la adquisición de bienes innecesario es fundamental (Chapsal, 2022). De esta forma el contexto de sociedad líquida comienza a instalarse en los centros comerciales, aumentando a través de los años su demanda con esa idea consumista de las personas y jugando un papel clave en la actualidad.

Bauman (2003) señala de que el consumismo es parte de la supervivencia biológica, siendo una parte inherente de la vida humana. Es así como el consumismo sería como un acuerdo social, siendo una fuerza que influencia y afecta otros contextos de la vida pública, en otras palabras, pasa hacer una buena forma de integración, estratificación y formación para el individuo (Posadas, 2013).

Consumir en una sociedad moderna, conlleva invertir en la propia pertenencia a la misma. Por lo que la mirada social al momento de juzgar genera un clima de reproducción de un sistema que vive por, para y desde el consumo. Según Bauman (2003) para poder consumir se debe ser primero el producto, ya que los individuos deben convertirse en una inversión, incrementando su atractivo como productos disponibles para luego ser incluidos dentro del mercado.

Chapsal (2022) bajo el contexto de una sociedad de consumo define a un tipo de hombre moderno como “compradores compulsivos”, siendo para ellos el comprar una forma de ser o existir justificando su comportamiento en las ofertas o liquidaciones dadas por el mercado, en donde la cualidad de pago a largo plazo pasa hacer su distintivo de compra.

La dificultad sobre los compradores impulsivos y en general de las personas actuales, es que no solo adquieren y acumulan, sino más bien, eliminan y reemplazan con facilidad sus cosas o lo comprado recientemente, siendo utilizado y desechado en un corto periodo (Chapsal, 2022). Siendo esto, característico de la sociedad líquida, en donde el comercio factura de mejor manera y el trabajo de venta pasa hacer determinando dentro de cualquier empresa.

Bauman (2007) afirma que en la vida “ahorista de los habitantes de la era consumista el motivo del apuro radica en el apremio por adquirir y acumular. Pero la razón más imperiosa, la que convierte ese apremio en una urgencia, es la necesidad de eliminar y reemplazar” (p. 53).

Bauman (2013) señala que la sociedad localizó una forma en la que las personas de cualquier estrato social apoyen la necesidad de consumir a través de sus tarjetas de crédito, disfrutando el presente, para luego pagar en un futuro lo adquirido. Así logran obtener lo que está de moda de manera rápida y necesaria para el funcionamiento de esta sociedad líquida en donde los créditos de consumo pasan hacer pan de cada día.

El deseo para las personas de cambiar constantemente lo recién adquirido y no cumplirlo, puede generar en algunos sentimientos hostiles de frustración e insatisfacción por no alcanzar lo que la publicidad y el mercado ofrecen (Chapsal, 2022). Es así como lo que se inculca en las personas de que la felicidad se logra a través de lo que se compra, lo que en muchas ocasiones puede causar presión y dificultades para las personas que atienden y enfrentan a este público en caso de que sus productos no cumplan la funcionalidad prometida por la marca.

El consumismo comienza a modificar diferentes espacios dentro de la sociedad permitiendo de que toda persona, como los rezagados socialmente tengan la alternativa de

pertenecer y participar con el objetivo de adquirir algún bien o producto (Bauman, 2007). Uno de estos lugares es el centro comercial, en donde su alta demanda de consumo e importancia social alberga diversos tipos de personas, otorgando el título de ciudadano solo por el hecho de poseer la facilidad de poder comprar por medio de sus tarjetas de crédito con el propósito de alcanzar un estándar exclusivo de aprobación ante el resto (Ossa, 2018).

Los malls se crearon para ser máquinas de fantasía, los cuales tengan el stock más variado a disposición de los consumidores. Se preocupa de que todo este operativo para realizar la experiencia del cliente más grata, anula las distancias y el tiempo produciendo una colección de fragmentos y experiencias dispuestas y organizadas para ser consumidas, pero no vivenciadas o representadas (Crawford, 1992 citado en Sánchez et al., 2021).

Los centros comerciales según Ossa (2018) pasan hacer lugares en donde se puede entrar y salir con facilidad, siendo inestables y en donde las personas puedan generar un contrato a corto plazo, el cual tiene la misión de construir y lograr la identidad de los consumidores, teniendo cualidades ilusorias de la solidez que representaba la sociedad pasada, pero con la vivencia de la liquidez actual.

En relación con lo expuesto anteriormente, sobre que el centro comercial posee un sentido de fácil acceso para la mayor parte de la población, de igual forma, existe una exclusión para cierto segmento de la sociedad imposibilitado a poder acceder a las facilidades de consumo que presenta este territorio (Ossa, 2018). Parte de este grupo de excluidos son los mismos trabajadores que atienden las distintas tiendas ubicadas en los malls, debido a que para muchos de ellos son empleos a corto plazo, con pocas horas, mal salario y mucha rotación; lo que produce en ellos un sentimiento de frustración y un malestar en su propio lugar de trabajo.

El consumismo desplazó el valor máspreciado de la sociedad de productores: el trabajo, pues éste jugaba un rol principal en la formación de instituciones sociales. El trabajo otorgaba un valor al individuo frente a la colectividad porque definía una identidad delimitada por la ocupación. En la actualidad, la lógica del empleo se coloca por debajo del acto de consumir (Posadas, 2013).

Los centros comerciales son lugares que destacan por su limpieza, sus excelentes vitrinas y sus aromatizantes (Medina, 1997, como citado en Ossa, 2018). Pero que también destacan por ser una fuente de trabajo para la sociedad, siendo un activo económico para el sistema, alberga un porcentaje grande de trabajadores, los cuales son expuestos a esta infinidad de cambios por parte de los consumidores y por parte de las empresas que hacen lo posible por adaptar sus procesos a estos clientes ansiosos por satisfacer sus necesidades. Es por ello, que la actualidad las empresas y el área laboral en su conjunto, están inmersas en distintas transformaciones en todos sus procesos y áreas, ya que son parte importante dentro de la sociedad líquida, por ende, la adaptabilidad al cambio por parte de las personas que componen los distintos procesos en las empresas genera diversos efectos al momento de ser aplicados en situaciones que antiguamente eran más lentas y rígidas.

Con base a lo expuesto en el párrafo anterior, se desarrollará a continuación la otra concepción teórica de esta investigación relacionada con los términos de empresa, procesos y cambio dentro de una organización.

V.-2.- Empresa y Cambio Organizacional

La empresa según Hernández (2014) es:

Una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo. (p. 26)

En otras palabras, las empresas buscan satisfacer las necesidades de los consumidores de la sociedad líquida que se habita en desdén de sus recursos, con el objetivo de ser retribuido su aporte a la comunidad a través de sus ganancias. Dicho esto, las empresas pasan por un constante proceso de transformación en sus recursos tangibles e intangibles; son entidades organizativas según su estructura, tamaño, actividad, procesos,

puestos de trabajo y relación de estos últimos; buscan obtener bienes y/o servicios; se plantea objetivos y metas que respaldan su existencia: se definen los riesgos de esta misma (Hernández, 2014).

Por otro lado, Menguzzato y Renau (1991, como citado en Hernández, 2014) señalan de que empresa “puede entender como una unidad técnica, económica, social, política y de decisión” (p.27). Es decir; en lo técnico la empresa realiza procesos con el fin de producir bienes y servicios; en lo económico los bienes y servicios producidos los comercializa con el propósito de generar ganancias y cubrir los gastos de la entidad; en lo social, generan puestos de trabajo formando relaciones formales e informales desarrollando una cultura organizacional; en lo político, se refiere a los intereses particulares de los integrantes que participan en la empresa y que en ocasiones difieren de las reglas y se debe llegar a una negociación (Hernández, 2014).

Tomando el lado social en el cual aporta una empresa, Calvo (2016) nos plantea que la empresa no son solo utilidades, por el contrario, son un espacio en donde se desarrolla una comunidad compuesta por sus integrantes, los cuales tienen el objetivo en común de cubrir sus necesidades a través de sus labores dentro de este territorio, siendo un servicio para la sociedad.

Por otro lado, encontramos el termino de organización que en muchas ocasiones se confunde con el de empresa, pero son distintos. La organización según Hellriegel (2001, como citado en Hernández, 2014) “es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos” (p. 23). En otras palabras, la organización es un conjunto determinado de personas que ha diseñado una serie de procesos y normas, que se unen para el seguimiento y cumplimiento de una meta, el cual no se podría alcanzar de forma autónoma.

Hernández (2014) resalta tres características elementales encontradas en todo tipo de organización, las cuales son:

- Tienen un propósito definido, que se expresará en términos de una o varias metas. Por ejemplo, la finalidad de un hospital es cuidar la salud de las personas, lo que se traduce en desarrollar investigaciones que mejoren la rapidez y fiabilidad de los

diagnósticos o investigar para la mejora de los tratamientos o hacer la estancia de los enfermos en el hospital más llevadera.

- Están compuestas por una serie de recursos humanos y materiales, que en la práctica van a ser los responsables de alcanzar las metas fijadas. Siguiendo con el ejemplo anterior, el hospital estará formado por médicos, enfermeros, cirujanos, celadores, otro personal sanitario y directivo, instrumental técnico, etc.
- Emplean una estructura deliberada conformada por una serie de métodos, reglas o procedimientos que definen el comportamiento de sus miembros y, de este modo, se facilite la buena marcha de la organización para la consecución de sus fines. En los hospitales existen una serie de manuales y protocolos de procedimientos generales de enfermería que ayudan al trabajo diario y establecen directrices sobre qué hacer en cada momento. (p. 23)

Al comparar los términos de empresa y organización, se puede deducir que la empresa tiene partes características que componen a una organización, como el propósito, recursos humanos, los materiales ocupados en la etapa de transformación y se requiere de una estructura organizativa para su funcionamiento. Es decir, que una empresa puede ser una organización, pero caso contrario, algunas organizaciones no pueden ser empresa, ya que esto dependerá del par que han sido creadas, siendo las organizaciones entidades políticas, sociales, sanitarias, deportivas o particulares, siendo esta última la categoría de empresa en la calzaría con mayor veracidad (Hernández, 2014).

Teniendo clara la diferencia entre empresa y organización, es preciso profundizar en los elementos básicos para cualquier estructura en una organización. Según Mintzberg (2004) existen cinco elementos básicos, los cuales son: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores. En el ajuste mutuo se hace referencia a las oportunidades de colaboración laboral que se sustentan en una comunicación no formal,

aquí los trabajadores de menor rango (operarios) tienen el control en sus propias manos: La supervisión directa apunta a que una persona sea líder y responsable de un equipo de trabajo o personas de forma individual, supervisando sus labores de forma directa y garantizando el cumplimiento de esas funciones de forma general; la estandarización de los procesos de trabajo se produce cuando se detallan y planifican los aspectos del trabajo, creando procedimientos uniformes y familiares: las producciones son estandarizadas cuando se establecen especificaciones en el resultado de trabajo, como por ejemplo con las dimensiones de un producto o el desempeño de alguna persona; por último, la destreza se refiere a conocimientos estandarizados al momento de establecer un tipo de entrenamiento o preparación necesaria para las personas puedan llevar a cabo el trabajo de manera adecuada.

En línea con los elementos básicos para cualquier estructura en una organización, es fundamental definir las partes que componen una estructura organizacional, las cuales son:

- Cumbre Estratégica: Se refiere a aquellos individuos encargados de la responsabilidad global de la organización y dirigen la compañía en los altos mandos gerenciales. Su función es garantizar que la organización cumple de manera efectiva con su misión y satisfaga las necesidades de aquellos que la supervisan o que de alguna otra manera tengan poder sobre la misma (Mintzberg, 2004). Esta parte de la organización tiene la obligación de una supervisión directa (autorizaciones, asignación de recursos, resolución de conflictos, etc.); también tiene la obligación de administrar las condiciones fronterizas de la organización, es decir, los lazos y relaciones que los altos cargos realizan con el entorno; por último, tienen la obligación con el desarrollo de la estrategia de la organización, siendo una fuerza mediadora entre la organización y el ambiente (Mintzberg, 2004).
- Línea Media: Siguiendo una cadena jerárquica, en la línea media se encuentran los supervisores de planta, los cuales tienen a cargo a una o más personas (equipos) siendo mediadores entre los operarios y los gerentes. La principal función es supervisar y brindar retroalimentación sobre el desempeño de las personas a cargo. Además, en la línea media se cumple un papel activo en la toma de decisiones, abordando los problemas que surgen con los equipos o personas a cargo. El

supervisor también se encarga de asignar recursos, elaborar reglas y planes, así como de implementar proyectos que favorezcan tanto al equipo como a los gerentes. Ocupan un lenguaje formas y sus tareas son más específicas centradas en la corriente de los procesos de trabajo (Mintzberg, 2004).

- Núcleo Operativo: Se compone de aquellos miembros ubicados en la base de la organización y la línea jerárquica, es decir, los operarios. Estos son responsables de llevar a cabo las tareas fundamentales directamente relacionadas con la producción de productos y servicios. Los operarios tienen cuatro funciones básicas, como lo son: asegurar los insumos para la producción; transformar los insumos en producción; distribuir la producción; y proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción (Mintzberg, 2004).
- La Tecnoestructura: En esta parte de la estructura se encuentran los analistas, los cuales sirven de apoyo a las otras áreas, diseñando, planeando, cambiando o entrenando trabajadores para que realicen tales funciones. Su labor hace que el trabajo sea efectivo en las demás personas.
- Staff de apoyo: Son unidades especializadas que tienen la misión de dar apoyo a la organización de manera externa a su hilo funcional entre las unidades principales y jerarquizadas antes mencionadas. Apoyan de manera indirecta a la organización y a cualquier parte de la estructura, ya sea gerencia, supervisores y operarios.

Luego de mencionar las partes de una estructura organizacional, es momento de dirigirse a los tipos de estructura. Los cuales pueden ser dos tipos, orgánicas o mecánicas. Según Mintzberg (2004) la estructura orgánica se define como “la ausencia de estandarización en la organización” (p.46); esta se caracteriza por modificaciones moldeables en el trabajo, las cuales logran adaptarse al día a día, siendo más flexibles y basando su funcionamiento en el mutuo acuerdo de las partes según la supervisión directa que se aplique; dentro de la estructura orgánica encontramos la estructura simple, la cual es poco elaborada, no tiene casi ninguna tecnoestructura y poco staff de apoyo, una mínima división del trabajo y diminuta jerarquía gerencial (Mintzberg, 2004); también dentro de la estructura orgánica tenemos a la estructura adhocrática, la cual se presente en contextos complejos y dinámicos en donde la innovación sofisticada es su mayor cualidad por lo que

aquí se requiere fusionar expertos de diferentes disciplinas, por lo que su staff de apoyo es relevante (Mintzberg, 2004).

Por otro lado, la estructura mecánica o burocrática se caracteriza por su gran estandarización de procesos destacando mucho su tecnoestructura. Aquí las tareas operativas son rutinarias; muy especializadas; con procesos muy formalizados y tiene un a comunicación formal en toda la organización; y por último su poder de decisión está relativamente centralizado en unos pocos. En la estructura mecánica podemos distinguir la estructura burocrática profesional, la cual consiste en la confianza que la organización tiene por las habilidades de los profesionales operativos para que pueda funcionar; aquí la estandarización apunta a la capacitación y enseñanza y les entrega a los profesionales total control sobre su trabajo (Mintzberg, 2004).

Por último, Mintzberg (2004) nos habla sobre una estructura divisional, o más bien mixta, aquí cada división tiene su propia estructura y su foco se encuentra en la línea media de la organización permitiendo mayor flexibilidad en la autoridad del nivel de alta dirección (Mintzberg, 2004).

Otros autores también definen las estructuras de las organizaciones, que de igual forma las plantean como orgánicas y/o mecánicas (Burns y Stalker, 1961, citado en Rodríguez, 2008). Una estructura orgánica se caracteriza por tener pocas reglas y procedimientos, ser descentralizada, tener divisiones del trabajo ambiguas, una amplia autoridad ejecutiva y una coordinación personalizada e informal, siendo más fácil percibir esta estructura en una organización que opera en un entorno estable y predecible. En contraste, una estructura mecánica es centralizada, cuenta con numerosas reglas y procedimientos establecidos, tiene una división del trabajo precisa, una autoridad ejecutiva, personal delimitado, coordinación impersonal y altamente formalizada, apuntando a organizaciones con entornos más cambiantes, donde las condiciones son inciertas y se requiere flexibilidad y capacidad de adaptación (Rodríguez, 2008). Sin embargo, es importante destacar que no existe una organización o unidad organizativa exclusivamente mecánica u organiza. Todas las organizaciones combinan ambos enfoques a lo largo de sus diferentes procesos (Rodríguez, 2008).

En una organización, las normas y procedimientos se establecen con el propósito de hacer frente a situaciones inesperadas. Los procedimientos que se repiten con mayor frecuencia y que son rutinarios tienden a estar más formalizados, mientras que los casos únicos no siguen un proceso formal y requieren la evaluación y decisión del responsable en cada situación (Rodríguez, 2008).

Algunas organizaciones, donde unas pocas personas toman decisiones importantes, se basan en normas y supervisión rigurosa para asegurar un desempeño consistente por parte de los empleados. Estas organizaciones suelen tener personal no profesional. En contraste, la presencia de personal altamente capacitado se relaciona con una menor necesidad de normas y formalización (Rodríguez, 2008). No obstante, una excesiva formalización puede generar inseguridad en los individuos, quienes se aferran a las normas para evitar cometer errores en la toma de decisiones. Esta adhesión excesiva a las normas puede tener consecuencias negativas para personas externas a la organización, como los clientes, quienes a menudo se sienten frustrados y molestos debido al trato impersonal y burocrático que reciben (Rodríguez, 2008). En consecuencia, los trabajadores por ser firmes a las normas y procesos reciben cierta hostilidad en muchas oportunidades por parte de los clientes.

Teniendo clara las definiciones y diferencias entre empresa y organización, se pondrá énfasis a lo que significa el cambio organizacional dentro de una empresa. Este cambio se produce bajo un contexto de sociedad líquida y mundo cambiante, en donde las organizaciones sufren diversas demandas, por lo que responder a ellas hace que deban transformarse y modificar algunos procesos (Rodríguez, 2008).

En muchas ocasiones el mayor problema de las organizaciones es que se mantienen estáticas y sumado a esto de que el rechazo al cambio es muy recurrente por parte de sus trabajadores. También se pueden detectar las estructuras de las organizaciones en donde sus procesos funcionan de forma burocrática siendo resistentes al cambio (Rodríguez, 2008).

Según la idea del párrafo anterior, con respecto a la resistencia del cambio Rodríguez (2008) señala de que esta se origina por:

- De la necesidad de seguridad, que Maslow demostró se puede traducir en una preferencia por lo conocido antes que lo desconocido.
- De los intereses particulares que podrían verse amenazados.
- De la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio.
- De la inercia, que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.
- De interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc.
- De la falta de recursos, que pueden hacer difícil o imposible la manutención de una innovación.
- De envidias y malas disposiciones internas, que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.
- De la dificultad de disentir, de atreverse a ser diferente. Los grupos ejercen un fuerte control social que busca la mediocridad. Es peligroso y muy rechazado destacarse por cualquier razón. Esta es una muy eficaz censura contra toda semilla de cambio o innovación. Es conocido el consejo que funcionarios antiguos dan a los recién ingresados a una organización burocrática: "Para tener éxito aquí, no hay que ser ni tan malo que te echen, ni tan bueno que pongas en peligro a tus jefes". El mensaje es claro: el anonimato, el promedio, la mediocridad es el mejor modo de actuar. (p. 217)

El ambiente externo que rodea a cualquier empresa repercute en los cambios que se pueden efectuar al interior de ellas, sobre todo a sus trabajadores los cuales se encuentran en una relación de acoplamiento estructural (Rodríguez, 2008). Se comprobó debido a la pandemia ocurrida por el COVID-19 que los trabajadores tienen más de un trabajo en

ocasiones, tienen familia, son afectados por sucesos globales, se interesan por la política, por la religión y por el deporte. Toda esta vida sumando la misma carga laboral se proyecta al interior de la organización y gatilla cambio que le permiten estar unidos con sus miembros dependiendo de la forma en la que se aborde el problema de adaptación (Rodríguez, 2008).

Cabe señalar, que según los cambios y la resistencia que se ejerce sobre ellos, comienzan a producirse algunos efectos que pueden afectar a los trabajadores, sobre todo a las personas que atienden al público en una tienda comercial del mall, resistiendo ante los cambios de humor de los clientes, como los de la misma empresa tratando de controlarlos. Esto genera una situación estresante para las personas las cuales en algunas oportunidades pueden terminar en consecuencias mucho más graves. La sensación de cambio produce inestabilidad y vulnerabilidad que si no se saben controlar terminan en cuadros depresivos. Es así como pasamos a la tercera parte de la unidad teórica de la investigación, la cual aborda ciertos impactos y efectos que puede producir el cambio para cualquier persona, pero sobre todo para personas en sus lugares de trabajo en donde tengan mucha demanda laboral.

VI.- Marco Metodológico

VI.1.- Enfoque

La investigación se desarrollará a través de un **enfoque cualitativo**, es decir, un enfoque que se preocupa de la acción de responder las interrogantes del estudio gracias a la recolección de datos y de los análisis de estos mismos (Hernández et al., 2014). El enfoque cualitativo se puede comprender como un conjunto de métodos de análisis que permiten dar visibilidad al mundo, teniendo el poder de alterarlo y convertirlo en una variedad de representaciones, gracias a técnicas de observaciones, anotaciones, grabaciones, entre otras. Este enfoque puede ser naturalista debido a que analiza a los seres vivos en su entorno y contexto cotidiano, o bien, puede ser interpretativo, ya que busca atribuir significado a los fenómenos a partir de las interpretaciones que las personas puedan hacer (Hernández et al., 2014). En otras palabras “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo” (Hernández et al., 2014, p.8), ya que busca obtener la perspectiva y punto de vista de los participantes de la investigación, como pueden ser sus emociones, experiencias, intereses, malestares, etc. Es por ello, que en esta investigación el enfoque busca obtener la percepción y descripción de impacto que tienen los trabajadores del retail frente al cambio dentro de sus empresas en un contexto consumista que postula la teoría de sociedad líquida según Zygmunt Bauman.

VI.2.- Diseño de la investigación

Considerando que el diseño apunta al plan estratégico que guiara el estudio (Hernández et al., 2014), y dentro de la variedad existente en el campo cualitativo en esta investigación se ocupara el **diseño fenomenológico**, el cual trata de indagar, describir y comprender en detalle las experiencias percibidas por los sujetos a investigar dentro de un fenómeno latente, teniendo como objetivo descubrir las variables que puedan tener en común cada vivencia (Hernández et al., 2014). El diseño fenomenológico también debe ser empírico, con el fin de enfocarse en la descripción y vivencia de los participantes de la muestra (Hernández et al., 2014). Por lo que en este estudio se busca describir y entender como fenómeno el impacto del cambio que puedan percibir algunos trabajadores del retail

dentro de sus lugares de trabajo con el fin de poder analizar sus discursos en busca de algún posible significado.

Cabe destacar que la investigación también es de tipo **no experimental**, es decir, una investigación en la cual no se puede manipular ningún tipo de variable o situación, por lo que se tiende a solo observar el fenómeno en su cotidianidad y desde este punto poder analizarlo (Hernández et al., 2014). Según esto, los relatos obtenidos por los trabajadores del retail se transcribirán de forma exacta con el fin de poder estudiarlos desde su raíz.

Por otro lado, el estudio tiene un carácter **transeccional o transversal**, ya que será una investigación que ocurra en un tiempo y espacio específico, siendo los datos capturados en un momento determinado dentro de la planificación previamente establecida (Hernández et al., 2014). Según este diseño, se podrán describir los relatos obtenidos por los trabajadores con el propósito de ir entrelazando sus experiencias dentro de un contexto global (mall) pero en sus distintos lugares de trabajo en un tiempo dado. Aquí se pueden considerar varios grupos o subgrupos de personas, comunidades o situaciones para que puedan ser descritas (Hernández et al., 2014).

En una subcategoría dentro del diseño transeccional, es relevante mencionar que la investigación es **descriptiva**, preocupándose de indagar y anotar ciertas incidencias, categorías o niveles de la información encontrada en el grupo de estudio seleccionado (Hernández et al., 2014).

VI.3.- Población y Muestra

La población es el conjunto de casos que cumplen con un grupo específico de cualidades y características específicas según el contenido, tiempo y espacio en el que se desarrollara la investigación (Hernández et al., 2014). Según su definición, la población de este estudio estará situada en seis tiendas de retail ubicadas cada una en distintos centros comerciales de la región metropolitana, en donde la atención de público y venta será el foco central para la selección de la muestra.

Por otro parte, según Hernández et al. (2014) la muestra apunta a un conjunto de personas, comunidades, grupos, etc., en el cual se deberán recoger los datos necesarios para poder responder al problema de investigación. Pero siendo un enfoque cualitativo no es de

rigor la representatividad de un universo o población completa, más bien, algo más acotado y puntual según los objetivos. De este modo, la muestra de la investigación será de 6 trabajadores que se desempeñen en distintas tiendas de marcas comerciales ubicadas cada una en distintos malls de la región metropolitana.

Ahora bien, entendiendo que la muestra dentro de un estudio cualitativo no es relevante desde una perspectiva probabilística, ya que la intención del investigador no es extender los resultados del estudio a una población más grande, se deben tener en cuenta los factores que participan para poder sugerir la cantidad de casos que la compondrán. Considerando a su vez que la muestra cualitativa puede ser más flexible (Hernández et al., 2014). Por ende, los factores que se tomarán en cuenta para poder definir la muestra estarán sujeto a la marca seleccionada en cada uno de un total de 6 mall ubicados en la región metropolitana.

Para lo cual ocuparemos la siguiente tabla como guía:

	Nombre	Edad	Marca
Mall Plaza Norte			
Mall Costanera Center			
Casa Costanera			
Galería Drugstore			
Vivo Imperio			
Mall Plaza Oeste			

En la investigación se presentará una muestra no probabilística, en donde la elección de los componentes dependerá según el juicio subjetivo del investigador (Del Carmen, 2019), en donde las personas serán previamente elegidas como muestra de caso tipo, es decir, en donde el objetivo es profundizar en los valores de los sujetos de estudios, en sus experiencias y significados en un grupo social (Hernández et al., 2014).

VI.4.- Técnicas de Levantamiento de Información

La técnica que se ocupará para el levantamiento de la información y recolección de datos de esta investigación será la entrevista, debido a que esta genera un encuentro más ameno, flexible y abierto muy acoplado al enfoque cualitativo que tiene el estudio. La entrevista se define “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al., 2014, p.403). Este encuentro ayudara a poder obtener los relatos de los sujetos de estudio de manera más profunda con el propósito de responder los objetivos de la investigación. Por lo que se fijaran encuentros en donde el trabajador que desempeñe funciones en el centro comercial se sienta cómodo y con la libertad de expresarse.

El tipo de entrevista que se ocupará será semiestructurado, ya que esta se apoya a través de un guion que tendrá preguntas previamente estructuradas por el entrevistador, pero este último tendrá la opción de agregar o quitar alguna según la conversación vaya fluyendo (Hernández et al., 2014). Este instrumento permitirá la obtención de información necesaria para poder indagar en el impacto al cambio que puedan tener los trabajadores del retail dentro de sus empresas según el relato.

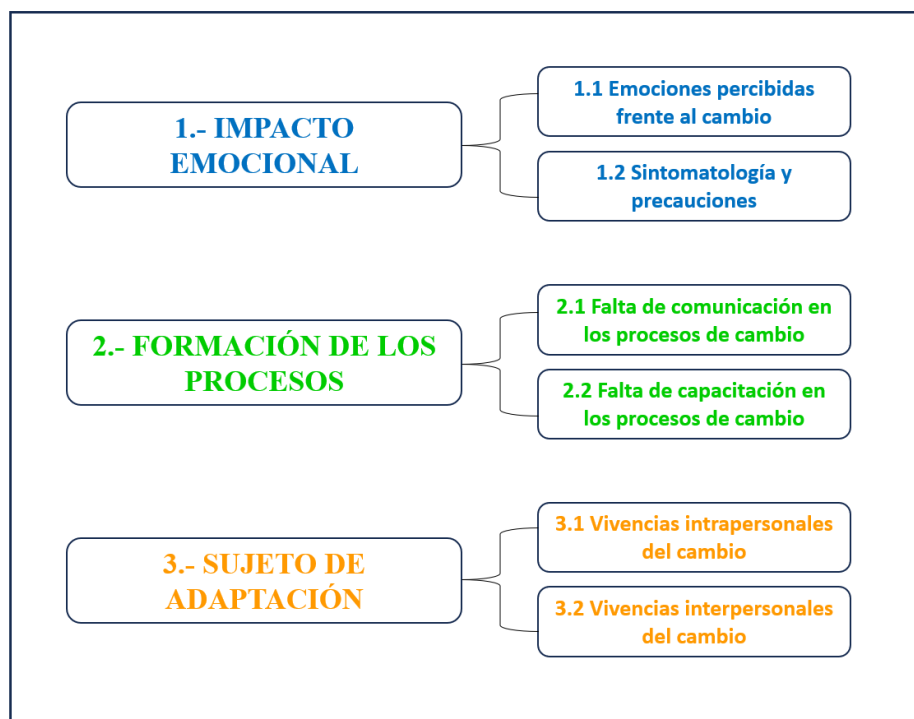
VI.5.- Técnicas para el análisis de la información

Debido a que se ocupará como instrumento de recolección de datos la entrevista semiestructurada, la técnica de interpretación será la codificación cualitativa, que es cuando “el investigador considera segmentos de contenido, los analiza y compara. Si son distintos en términos de significado y concepto, de cada uno induce una categoría; si son similares, induce una categoría común” (Hernández et al., 2014, p.426). En este proceso, se eliminan los datos innecesarios y se realizan análisis cuantitativos profundos.

VI.6.- Análisis de la Información

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en esta investigación, los cuales se obtuvieron de una muestra de 6 entrevistas semiestructuradas realizadas a distintas personas que trabajan en el área de retail. Dentro de la muestra se entrevistó a 1 vendedora que trabaja en “Falabella” del Mall Plaza Oeste; otra vendedora que trabaja en la tienda de “Zara” del Mall Costanera Center; luego tenemos a 1 persona que partió como vendedora pero ascendió a los meses llegando hacer supervisora de tienda de la marca “Club de diseño latinoamericano” ubicada en la Galería Drugstore; siguiendo con la línea de los ascensos se entrevistó a 1 vendedor que a los meses lo comenzaron a formar como subjefe de tienda en la marca “Puma” del Mall Plaza Norte; otro entrevistado es 1 supervisor de tienda de la marca “Bestias” ubicada en el Mall Casa Costanera; y por ultimo tenemos a 1 persona que es analista operacional de la gerencia de tiendas y personas de la marca “Corona” oficina ubicada en Vivo Imperio. De toda esta muestra se lograron percibir los efectos e impactos que viven estas personas en sus lugares de trabajo frente a los constantes cambios que enfrentan sus empresas dentro de esta sociedad líquida.

Para entender de mejor forma las categorías de análisis se realizó el siguiente esquema resumen:



La información de los resultados se estandarizo bajo 3 categorías de análisis, las cuales son: **Impacto Emocional, Formación de los Procesos y Sujeto de Adaptación**. A su vez cada categoría se dividió en 2 subcategorías, dando como resultado que de la **categoría 1 sobre “Impacto Emocional”** se desprendieran las dimensiones de “Emociones percibidas frente al cambio” y “Sintomatología y precauciones”; Luego de **la categoría 2 sobre “Formación de los procesos”** nacen las subcategorías de “Falta de comunicación en los procesos de cambio” y “Falta de capacitación en los procesos de cambio”; y finalmente en la **categoría 3 sobre “Sujeto de adaptación”** subyacen “Vivencias interpersonales del cambio” y “Vivencias intrapersonales del cambio”. Por consiguiente, se describirá cada categoría y sus respectivas subcategorías con los resultados obtenidos en esta investigación.

6.1.- En categoría 1 sobre **Impacto emocional**, se agrupan todos los relatos sobre el sentir y los efectos ante el cambio producidos por parte de las empresas a sus trabajadores. En esta categoría se entenderá como emoción a toda experiencia afectiva que pueda ser buena o mala, pero que se caracteriza por comprometer el sistema de respuesta en el ámbito cognitivo/subjetivo, conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo (Oatley, 1992, como citado en Ramos et al., 2009). Según esta definición nacen las dos subcategorías que ayudaran al análisis, las cuales son “Emociones percibidas frente al cambio” y “Sintomatología y precauciones”.

6.1.1.- En la subcategoría de **Emociones percibidas frente al cambio**, se pueden percibir que los entrevistados suelen sentir frustración, rabia, enojo y dependiendo del cargo, en el caso de la persona que es analista operacional de la gerencia de tiendas y personas, puede llegar a sentir empatía por las personas a las cuales tiene a cargo. Esta información se respalda a través de las siguientes respuestas:

- *“Me da un poco de **rabia**” ... “que estas personas no sean capaces de ir in situ y ver cómo funciona para tomar las decisiones adecuadas las personas de comercial generalmente no van a tienda” (JG).*
- *“al trabajar como tiempo completo Como que es difícil lograr una desconexión total” ... “impacta mucho en mi vida, está muy presente” ... “momentos en los que*

es un poco frustrante poder desconectarme del todo” ... “Y es complejo. Depende mucho de mi estado anímico” (JR).

Según los resultados, existe desmotivación al momento de enfrentar un cambio si este no le acomoda a la persona, lo cual se percibe en la palabra “lata” utilizada por dos de las personas de la muestra:

- *“igual rabia porque uno llega y hay que hacer mil cuestiones” ... “llegas con un sentimiento de “que lata la cuestión” (SV).*
- *“trato de pedir siempre confirmaciones o consultar por última vez, etc. Y ahí es cuando mi trabajo de repente es cierto que se ve perjudicado porque no recibo respuestas a tiempo. O no me explican o cosas así, creo que ahí es cuando **mi trabajo me da mucha lata**” (CP).*

Por otro lado, otro de los sujetos de estudios alude la desmotivación de manera más concreta en su relato *“existe cansancio, existe desmotivación también a veces. A mí me desmotiva ver que todos los días los mismos errores se repiten, eso a mí me molesta porque siento que están simple, es tan sencillo” (MC).*

Si estos sentimientos no se atienden los efectos para la empresa pueden ser mayores, los cuales podrían ser demostrados en ausentismos, licencia, rotación y hasta un mal clima laboral.

6.1.2.- **En la segunda subcategoría de Sintomatología y precauciones**, se pueden analizar todos los impactos que pueden sufrir los trabajadores frente a situaciones de cambio y que a su vez buscan la manera dentro de su alcance solucionar y ser precavidos para enfrentar o evitar ciertos síntomas.

Debido a la inmediatez y rapidez con la que avanzan las cosas dentro de esta sociedad líquida, algunas personas no se dan el tiempo de sentir o expresar lo que les sucede interiorizando en ellos mismos sus emociones viviendo de forma introspectiva lo que le sucede, como lo expresa el sujeto JR al momento de decir *“es difícil... no tienes tiempo de expresarlo, como que los vivo de manera interna”.*

Por otra parte, algunas personas pueden llegar a somatizar los síntomas que pueden producir los cambios en el trabajo, a través de problemas físicos, alimenticios o no pudiendo conciliar el sueño. Lo que se evidencia en lo siguiente:

- *“físicamente si por que llego rendía” ... “temas de estrés y físicos como problemas a los tendones y rodillas” ... “Yo creo que necesito terapia psicológica” (SV).*
- *“El hecho de comer me afecta mucho. O paso sin hambre durante el día y llego a comer en la noche” ... “Cuando estoy como en esta fase como de desmotivación, también me cuesta mucho quedarme dormida en la noche. Me cuesta mucho levantarme en la mañana” (CP).*

Muchos de estos síntomas son parte de un estrés producido por el trabajo y que las personas no asumen siguiendo su día a día, es así como una de las entrevistadas alude a ciertas consecuencias que su equipo de trabajo tiene *“Entonces se van de licencia por estrés por crisis de pánico, la mayoría se va por estrés” (SV)*. Soriano y Décaro (2020) señalan de que el estrés puede ser utilitario debido a que se presenta en situaciones en las que el ser humano debe enfrentar obstáculos al momento de sentirse amenazados o comprometidos dentro de algún contexto o situación. Dicho esto, el estrés se percibe como una reacción física bajo eventos sorprendidos, que bajo un contexto laboral en una persona con altos niveles de producción si logra controlarlo podría llegar hacer útil para el crecimiento y rendimiento del sujeto y la empresa (Soriano et al., 2020). Con el objeto de contextualizar el estrés en este mundo laboral que avanza a una gran velocidad, los cambios constantes en las empresas obligan a que sus trabajadores se mantengan alerta dándoles mayores responsabilidades, desafíos y carga llevándolos a un estado de estrés mayor, sin considerar la vida personal de las personas y los factores externos que también deben lidiar. (Soriano et al., 2020).

Dentro de la misma línea otra de las personas del estudio reconoce esto como un tipo de depresión sin dimensionar la responsabilidad contractual que la empresa debería tener y solo busca la forma de mejorarse:

- *“Siempre trato de no quedarme acostada, por ejemplo, o viviendo tan bien esa depresión, sino que trato de buscar cualquier cosa que me haga salir de eso” (CP).*

Algunas de las personas del estudio aluden a lo que significa la atención al cliente y la exposición que tienen frente a ciertas personas que los tratan mal y que ellos como

trabajadores deben lidiar. Lo que no manejan los entrevistados es que los trabajos en donde se tiene relación directa con otras personas y existen reglas, podría derivar en lo que se conoce actualmente como burnout, siendo un agotamiento emocional que puede presentarse en personas que ayudan a otros, llevando a los trabajadores a sentirse superados (Maslach et al., 1981 como se citó en Soriano et al., 2020). Lo que se demuestra en la siguiente respuesta:

- ***“tú está todo el día, casi todo el día encerrado en el mall entonces igual impacta de manera psicológica y a la vez física porque tú te expones a que en cualquier minuto pueda salir una persona loca” ... “te expones a gritos o de repente empujones o, qué sé yo o que te puedan embarrar el día o de verdad te acosen” ... “andas más cansado, andas más somnoliento quizás” (GS).***

Los clientes o el hombre líquido moderno actual, al cual se exponen los entrevistados al momento de atenderlos, según Bauman (2003) se encuentran definidos por el consumo, siendo fundamental su efervescente deseo de satisfacer bienes de manera inmediata priorizando sus anhelos frente a los de la comunidad, en donde el “poseer” y la adquisición de bienes innecesario es fundamental (Chapsal, 2022). Es aquí donde nace la gran demanda del comercio actual, la cual busca satisfacer necesidades que no paran de crecer en cada uno de los seres humanos, transformándose en algo primordial para la adaptación y por ende para el aumento de trabajo en personas del rubro del retail.

A su vez, la empresa debería prestar apoyo o cierta contención con el fin de poder tener mejores resultados. Se debería dar mayor importancia al compromiso organizacional, en donde los supervisores y compañeros de trabajo juegan un rol clave al momento de apoyar a un integrante de la empresa que este pasando por alguna problemática, ya sea ocasionada por la empresa o de manera externa, este apoyo permite que se produzca una implicancia afectiva entre los trabajadores (Sorensen, 2008 citado en Calderon et al., 2015). Pero alguno de los discursos de los entrevistados deja a entrever que varias de estas marcas carecen de este tipo de apoyo, lo que se evidencia en el siguiente relato:

- *“necesito como descansar y ha pasado que nadie me ha respondido” ... “ahí es cuando es peor aún como mi relación con la empresa” ... “es como un break que de verdad necesitaba y es fome que la empresa no lo toma en cuenta, siendo que es*

tu salud. Y al final estás dando una alerta porque de alguna otra forma, en el mejor de los casos, tú llegas y tiras una licencia” (CP).

Como consecuencia a todo lo planteado varios de los entrevistados reflejan distintas formas de abordaje frente a estos síntomas, buscando ciertas maneras de sobrellevar este ritmo para evitar que traspase a su entorno o siendo precavidos con ellos mismos. Lo que resalta en la siguiente cita:

- *“Uno trata de buscar lo mejor. Ya sea, he pensado mucho en, no sé, voy a terapia, obviamente... Si es que estoy muy mal o necesito conversar estas cosas, obviamente, busco de nuevo a mi terapeuta con más frecuencia. Puede ser con pastillas también, una de las motricinas, no sé cómo, pero cada cierto tiempo yo vuelvo a buscar alguna solución que me ha funcionado antes. En este caso también me ha funcionado muy bien el ejercicio y si estoy muy estresada o desanimada, no sé de qué motivo, hago doble rutina” (CP).*

Luego de analizar en detalle la primera categoría que arrojaron los resultados de esta investigación, a continuación, se abordara la segunda categoría que apunta a como las empresas son responsables dentro de sus procesos al momento de enfrentar situaciones de cambio dentro de esta sociedad líquida presente en la actualidad.

6.2.- Formación de los Procesos, se centra dentro del análisis a cuáles son los procesos involucrados dentro del normal funcionamiento de la empresa al momento de comunicar los cambios efectuados por ellos y como capacitan a sus trabajadores para que enfrenten dichos cambios, aunque según los resultados percibidos se arrojan como no presentes en la mayoría de las empresas tales procesos de comunicación y capacitación, es por ello que las dos subcategorías que subyacen de este punto se denominan “Falta de comunicación en los procesos de cambio” y “Falta de capacitación en los procesos de cambio”.

6.2.1.- Falta de comunicación en los procesos de cambio, para comprender de mejor forma el análisis de esta subcategoría se entenderá como comunicación al proceso mediando el cual se transmite la información, emociones, ideas y cualquier contenido que pueda compartirse. Es un procesos temporal que consta de varios componentes, tiempo y contexto (Guzmán, 2012). La comunicación presente dentro de las empresas es

fundamental para que se puedan llevar a cabo los procesos y funciones, en ella convive lo técnico y lo humano (Guzmán, 2012), con el fin de poder entregar un mensaje claro y efectivo a otro dentro de la empresa. Según la definición, es relevante comunicarse para poder entregar información sobre los distintos cambios eventuales o drásticos que puedan ocurrir dentro de una empresa. Según los resultados de la investigación varios de los problemas de fondo con respecto a los malestares de los entrevistados con relación a enfrentar los cambios dentro de sus funciones caen en una falta de comunicación. Esto se demuestra en este párrafo de entrevista:

- *“La empresa hace el cambio y después informa, no es una empresa efectiva” ... “a mí no me gusta que no exista una comunicación. Los cambios no se informan bien” ... “no hay un cargo que se dedique a informar los cambios e informarnos a todos de la misma forma pareja, de hecho, la información no baja de la misma manera” (MC).*

Por otro lado, el medio por el cual se entrega la información al momento de comunicarse es fundamental, prefieren que sea de forma directa y no por un correo o mensaje de whatsapp, cayendo en ocasiones a lo informal:

- *“toda nuestra comunicación, no es por llamado telefónico” ... “siempre mensajes de WhatsApp o correos” ... “Hay veces que yo traspaso la información, pero existen cuestionamientos o resistencia con lo que planteo” (JR).*

También el modo al momento de comunicarse es importante, ya que una comunicación efectiva y que sea bien recibida sobre todo ante cualquier proceso que involucre un cambio es fundamental, considerando que cualquier cambio causa una reacción en otro, debería ser sutil y amena la forma en cómo se plantea el mensaje:

- *“la comunicación en un sentido diría que es muy dictatorial porque cuando se asume un cambio o se da una información es así, pero es dictatorial” ... “pero están abiertos a escuchar mejoras” (JG)*

Por último, la gerencia o personas con mayor jerarquía dentro de una empresa deberían tener una comunicación fluida con sus trabajadores para evitar sentimientos de abandono o desinterés, los cuales pueden traer daños colaterales a otros procesos:

- *“está bien que uno sienta confianza hacia sus trabajadores, pero encuentro que igual es malo porque no tengo como otra motivación y tampoco tengo como una comunicación la cual debería tener” ... “rara vez pregunto cosas y muchas veces mis mensajes son ignorados” ... “las chicas preguntan cosas directamente a Camila o a mi otro jefe y tampoco le responden” ... “Entonces realmente como que están tomando esa línea donde quedamos ahí todos tirados” (CP).*

Por consiguiente, y entendiendo la de que varias de estas empresas caen en la consigna de organización, es importante que vaya muy de la mano con una buena comunicación, esto debido a que las organización según Hellriegel (2001, como citado en Hernández, 2014) “es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos” (p. 23). Por la que una manera eficiente de comunicar marcaría grandes diferencias en los resultados de la empresa.

6.2.2.- Falta de capacitación en los procesos de cambio, en esta subcategoría se caracteriza la capacitación como la habilidad efectiva para llevar a cabo con éxito una actividad laboral específica (Parra et al., 2016). Comprendiendo de que el mundo está en constante evolución, y la formación continua es esencial para cualquier proceso de cambio efectuado a las personas (Wurgaft, 1998 citado en Parra et al., 2016). Es así como las las empresas deben ser rigurosas en sus procesos y enfocarlos en metas a corto plazo considerando las variaciones del sistema. Además, las empresas deben reaccionar con distintas políticas adaptativas al mundo contemporáneo, las cuales van de la mano con la modificación de sus distintos procesos los cuales se van adaptando a nuevas tecnologías, programas, con el fin de dar una mejor atención y en bienestar de su productividad. Para la adaptabilidad de estos procesos es necesario impartir distintas capacitaciones en los tiempos adecuados entendiendo los medios de aprendizaje de cada trabajador. En definitiva, los cambios se efectúan en todas las áreas, desde lo macro a lo micro de cada empresa, y pese a que en muchas ocasiones los procesos son más difíciles de modificar debido a la estructura y tareas que lo componen.

Para una óptima capacitación, es fundamental que la cumbre estratégica según la teoría de Mintzaberg (2004) lidere los procesos de capacitación de las personas, ya que dentro de

sus decisiones productivas es importante delegar y capacitar a sus jefaturas medias y que ellos traspasen la información a los vendedores.

En esta parte de formación a los trabajadores es relevante el concepto de socialización organizacional, el cual consiste en el aprendizaje de contenidos y procesos para que una persona se ajuste a su puesto de trabajo (Chao et al., 1994 citado en Calderón et al., 2015). También la socialización organizacional es definida como un proceso obtención de roles conductuales apropiados al cargo que una persona desempeña para luego ajustarse a las normas y valores del grupo de trabajo de la organización (Feldman, 1981 citado en Calderón et al., 2015). Este se presenta desde programas de capacitación hasta actividades no sistemáticas, es decir, situaciones informales de interacción verbal o por imitación de comportamientos similares a los de un puesto de trabajo. Esta formación conlleva todas las relaciones de cambio que se producen en una organización otorgando mayor compromiso, debido a que las personas mejor capacitadas se sienten más eficaces al momento de desempeñar sus funciones (Saks & Ashforth, 1997 citado en Calderon et al., 2015).

Considerando la importancia de este proceso de poder enseñar, los resultados de la investigación arrojaron que no existe prácticamente una capacitación ante los procesos de cambio dentro de las empresas en las que trabajan los entrevistados. Lo que resalta en las siguientes citas:

- *“No, no nos prepara. llevo casi dos años y las cosas han funcionado igual o peor desde antes que yo llegara” ... “Entonces, no, no nos prepara como que hemos ido de apoco aprendiendo y tomando las riendas” ... “ahora se debate” ... “se buscan soluciones” (JG).*
- *“y nunca nadie me ha enseñado nada, a menos que yo lo ande buscando” ... “Ellos piden una atención al cliente que sea focalizada, una atención al cliente donde quede contento e informado de colecciones” ... “Pero es información no nos llega a nosotros, entonces es muy difícil” (MC).*

Los relatos de algunas de las muestras del estudio señalan que la capacitación en cuanto a producto no existe, siendo clave en el rubro del retail al momento de vender y tener mejores resultados, considerando de que las colecciones según el producto van cambiando

de forma constante dependiendo de la temporada. Según Bauman (2003) para poder consumir se debe ser primero el producto, ya que los individuos deben convertirse en una inversión, incrementando su atractivo como productos disponibles para luego ser incluidos dentro del mercado.

Se hace hincapié en el análisis a que la demanda de público y la carga laboral es alta, lo que impide por parte de la empresa focalizarse en los procesos de capacitación. El cliente moderno bajo el contexto de una sociedad de consumo se define como “compradores compulsivos”, siendo para ellos el comprar una forma de ser o existir justificando su comportamiento en las ofertas o liquidaciones dadas por el mercado, en donde la cualidad de pago a largo plazo pasa hacer su distintivo de compra (Chapsal, 2022).

Dentro de los resultados se destaca de que las jefaturas que dan las instrucciones desde un cargo más administrativo no conocen las realidades operacionales que tienen las personas, siendo poco eficiente sus aportes al proceso de cambio:

- *“Pelemos también por las tiendas porque por ejemplo comercial le encanta hacer y deshacer sin conocer la realidad de las tiendas entonces muchas veces como que toma decisiones apresuradas y no entiende mucho cómo funcionan las tiendas entonces ahí hay como que pelear un poco con ellos” (JG).*

Dos de las entrevistada destacan la nula integración de las personas nuevas al momento de ingresar a las empresas y enseñarles todo lo que conlleva sus funciones. Esta situación por parte de la empresa puede ser debido a que el el consumismo desplazó el valor máspreciado de la sociedad de productores: el trabajo, pues éste jugaba un rol principal en la formación de instituciones sociales. El trabajo otorgaba un valor al individuo frente a la colectividad porque definía una identidad delimitada por la ocupación. En la actualidad, la lógica del empleo se coloca por debajo del acto de consumir (Posadas, 2013). Según esto, no existe mayor interés en algunas empresa para sus trabajadores, concentrándose solo en vender. Es así como las siguientes citas demuestran lo planteado:

- *“Deficiente siento que lo hacen” ... “cuando llega alguien nuevo, un compañero nuevo, una contratación nueva, a ese compañero nadie lo presenta, él solo llega a*

trabajar, entonces muchas veces ha pasado que piensan que son mecheros, que dicen ahí que el cliente es duro, esta todo el día acá, y es como “No, ósea” Es un compañero nuevo, entonces tampoco es como” (MC).

6.3.- Sujeto de Adaptación, en esta categoría se focaliza el análisis de las vivencias y adaptabilidad que tiene los entrevistados frente a una sociedad líquida llena de cambios en sus procesos laborales, para ello, se entiende como sujeto a los trabajadores que en la actualidad pierden su identidad (Chapsal, 2022), debido a las exposiciones abrumadoras de cambios, el individuo se va moldeando al presente y al sistema, olvidando sus ideales que lo identifican cayendo en contradicción justificadas por un mejor bienestar favorable a la individualidad. De alguna forma las personas se adaptan en el trabajo con el fin de cubrir sus necesidades personales, aguantando situaciones que puedan exponer su bienestar mental o físico. Según la teoría de Bauman, una de las mayores particularidades de las personas hoy en día converge en el sentimiento de temor e incertidumbre existencial, sumado a las problemáticas de mantener el movimiento acelerado que la sociedad y sus avances imponen (Chapsal, 2022). Así mismo, estos efectos pueden repercutir también en la vida familiar y entorno. Para comprender los resultados obtenidos dentro de esta categoría nacen las subcategorías de “Vivencias interpersonales del cambio” y Vivencias intrapersonales del cambio”.

6.3.1.- Vivencias interpersonales del cambio, esta subcategoría analiza las experiencias vividas por los entrevistados frente a distintas situaciones de cambio producida dentro de su lugar de trabajo.

Dos de los entrevistados entraron como vendedores a sus empresas y ascendieron a otros cargos y funciones en el proceso dándole un foco distinto a lo vivido en sus experiencias frente al cambio. Según Mintzberg (2004) pasaron de ser operario a ocupar el puesto de **Línea Media** en la empresa, teniendo a cargo a una o mas personas y siendo mediadores entre los operarios y los gerentes. Su principal función es supervisar y brindar retroalimentación sobre el desempeño de las personas a cargo. Además, en la línea media se cumple un papel activo en la toma de decisiones, abordando los problemas que surgen con los equipos o personas a cargo. El supervisor también se encarga de asignar recursos,

elaborar reglas y planes, así como de implementar proyectos que favorezcan tanto al equipo como a los gerentes. Este cambio para uno de los entrevistados, según su relato fue de la siguiente forma:

- *“Se ha ido modificando. Porque yo entré a la empresa como vendedora” ... “desde el cuarto mes o quinto mes, me dieron la opción de ser como responsable de tienda y luego fui subir nomás” ... “al principio fue muy bien porque empecé a aprender todo. Quizás no tanto con el apoyo que esperaba de mis encargados” (CP).*

Esta misma experiencia de ascenso trajo otras modificaciones y vivencias dentro de sus funciones en donde la reestructuración de jefatura y cambio de tienda no trajo tan buenos resultados, lo que se demuestra en las siguientes citas:

- *“irme a Plaza Oeste para formación como encargado” ... “repercute en ti y dices “pucha, me queda demasiado lejos de la casa”” ... “el sector peligroso, repercute en ti en cuanto a obviamente estás establecido en un lugar” (GS).*

Por otro lado, dentro de la muestra están 2 personas con el cargo de vendedores, los cuales se definen según Mintzberg (2004) como el **núcleo operativo** de la empresa, siendo responsables de llevar a cabo las tareas fundamentales directamente relacionadas con la producción de productos y servicios, en este caso la venta de los productos de las marcas a las cuales trabajan. Sus funciones básicas son: asegurar los insumos para la producción; transformar los insumos en producción; distribuir la producción; y proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

Las vivencias de estos entrevistados reflejan problemas habituales de cambios por parte de las empresas al momento de enfrentar el día a día con el ausentismo de algún trabajador o la rotación de estos mismo, lo cual dificulta su línea de producción o atención en este caso. Ellos relatan lo siguiente:

- *“faltando un compañero esas modificaciones ellos no se dan cuenta, hay se levanta la mano y dice “falta un compañero, esta zona esta descuidada”” ... “es tardío, a veces tampoco es muy efectivo, de hecho, ponte tú que no hay nadie en probador porque la niña no llego y tú que fuiste a preguntar “oye no hay nadie en probador” van y te colocan a ti” ... “Es como muy al lote” (MC).*

- *“en su minuto no tuvimos rotación de gente, como que equipos que logramos trabajar juntos durante mucho tiempo y de una manera muy compenetrada entre nosotros” ... “Hoy no se da porque no hay equipos por cada una de las tiendas. Entonces, si bien ahí hay un buen fiato, hay un buen trato, hay muy buena onda entre todos, no se da eso que se dio en ese minuto, que hay una dinámica distinta” ... “quizás el no estar físicamente en un lugar fijo no genera ese compromiso” ... “Esa que tiene muchas tiendas y yo voy rotando por muchas de ellas. Y no solo yo, sino que todos los integrantes del equipo” ... “diferente público, son tratos distintos, son manejos diferentes, muchas veces son experiencias diferentes también” (JR).*

A su vez, los cambios en el orden o redistribución de los productos también es algo recurrente en tiendas de retail, esto debido a que los malls se crearon para ser máquinas de fantasía, los cuales tengan el stock más variado a disposición de los consumidores. Se preocupa de que todo este operativo para realizar la experiencia del cliente más grata, anula las distancias y el tiempo produciendo una colección de fragmentos y experiencias dispuestas y organizadas para ser consumidas, pero no vivenciadas o representadas (Crawford, 1992 citado en Sánchez et al., 2021). lo cual refleja la siguiente entrevistada:

- *“nosotros como te explicaba, en Zara hay 3 secciones; Woman, Basic y Trafaluc, y toda la ropa la repartíamos en burras, pero solamente en esa burra estaba la ropa woman, basic y trafa. ¿Qué paso? Hicieron solidificaciones, la tienda se dividió en 5 partes como una torta, entonces la ropa que tienes que repartir ahora en una burrita chica a lo largo de la tienda. Entonces el primer cambio fue ese y obvio que me genero incomodidad, porque no tenía que saber solo la ropa de una sección, si no la de 3 y era más difícil” (MC).*

También las funciones adicionales que te imponen dentro de tu lugar de trabajo y por lo cual cambian tu rutina laboral, es otra experiencia que nos refleja una de las entrevistadas:

- *“O sea, cuando te mandan a probador, por ejemplo, tenis que hacerla de guardia y yo no estoy preparada para increpar a personas que están robando. A mí me complica ir, pero tengo que ir. Pero es todo relativo, o sea puedo estar un rato,*

pero después me dicen que debo ir a otro lado y a veces no terminas nada, picoteas todo el día” (SV).

6.3.2.- **Vivencias intrapersonales del cambio**, en esta subcategoría se analizan las formas adaptativas que tienen cada uno de los entrevistados al momento de enfrentarse a cualquier cambio, y que pese a no estar muy de acuerdo o que estas modificaciones puedan afectar su bienestar, entienden de que es parte de la sociedad actual sobrellevar este tipo de exigencias.

Cada entrevistado tiene una forma particular de adaptación frente a los cambios, las cuales se pueden evidenciar en las siguientes citas:

- *“yo encuentro que me adapto, no tengo problema de adaptación a diferencia de otras compañeras que ya están hecho bolsa por todo esto, dicen “ya quiero puro que me echen”, “ya no doy más”, “ya me da lo mismo venir a trabajar” andan dispersas como que se las comió literalmente el sistema” (SV).*
- *“Yo considero que tengo una buena capacidad adaptativa” ... “porque me gustan los cambios y porque las pegas que he tenido no son monótonas” ... “me gustan los cambios, obviamente a veces hay cambios que considero que no son los mejores, pero no tengo complicaciones tampoco en adaptarme, o sea, más que todo me puedo quejar, pero lo puedo hacer igual (JG).*
- *“Se adaptarme, pero entiendo como son los procesos. A mi primero los cambios me molestan, me incomodan, luego entiendo lo positivo, disminuyo lo negativo y voy en marcha aprendiendo. Finalmente me quedo con lo positivo y determino que los cambios son para mejor. Pero es algo que siempre me pasa” (MC).*

Por otro lado, la adaptación para algunos es más exigente, por lo que para cumplir con ella se ponen ciertos desafíos:

- *“a la vez quieres aprender rápido, pero a la vez quieres aprender de manera segura y sin errores de inmediato o sea todos cometemos errores” ... “soy super*

autoexigente conmigo mismo” ... “trato de informarme bastante e interiorizarme bastante en el tema para luego soltarme” (GS).

Al mismo tiempo otras personas al momento de adaptarse y poder cumplir con las adversidades que te presenta tu cargo, terminan dando más de lo necesario no colocando límites a la empresa, como lo demuestra la siguiente cita:

“me adapto muy rápido a todo” ... “eso termina siendo como un problema porque me adapto muy rápido y termino haciendo cosas que quizás eran tareas de otros” ... “termino haciendo más pega de la que yo debería” ... “me cuesta mucho marcar límites” (CP).

VI.7.- Conclusión

El estudio logro describir los impactos vividos por trabajadores de retail, frente a los distintos procesos de cambios que enfrentan dentro de sus empresas desde una perspectiva de sociedad liquida. Esto se logró gracias a las entrevistas realizadas a las personas que participaron dentro de la investigación, lo que ayudo a identificar los tipos de impactos que afectan a las personas dentro de sus lugares de trabajo, según los procesos que la empresa tiene. También se pudieron percibir sus valoraciones en cuando a sus vivencias dentro de las empresas que componen esta sociedad líquida.

Como primera conclusión se pudieron obtener de que los impactos vividos por los trabajadores del retail dentro de sus procesos de trabajo son variados según sus funciones, rutinas, y cambios constantes dentro de sus procesos en sus lugares de trabajo, con el fin de que las empresas puedan adaptarse a esta transformación que no se detiene según los planteamientos de Bauman. Dentro de estos impactos se lograron detectar distintos efectos emocionales que puedan llevar a las personas a situaciones de mucho estrés con facilidad, ya que en paralelo a la adaptación que deben tener dentro de sus funciones, la constante atención al cliente juega un papel crucial a la hora profundizar en la recepción de nuevos procesos o cambios rutinarios que pueda tener cualquier empresa de este rubro. En consecuencia, situaciones de estrés o burnout son efectos patológicos que pueden influir en el diario vivir de cualquier persona que subsiste como trabajador en los centros comerciales.

Otra conclusión ligada directamente a los procesos de trabajo que las empresas modificando de forma constante en este rubro, y que impacta a sus trabajadores según los resultados de las entrevistas está dirigida a la falta de capacitación que existe al momento de realizar un cambio, en donde las personas en su mayoría deben ser autodidactas para poder adaptarse. Así mismo, una de las razones que percibe el estudio es la falta de comunicación desde jefaturas y departamentos al momento de imponer cualquier tipo de cambio. Según estos resultados, se puede concluir que los cambios deben ir acompañados de un proceso de capacitación detallado y más extenso, lo cual no coincidiría con la teoría de una modernidad liquida, desde el punto de vista que Bauman plantea de la inmediates y la rapidez en que las personas deban adaptarse. En definitiva, nace una dicotomía entre la

realidad de los fenómenos que una sociedad líquida impone, frente a la necesidad de los sujetos que se representa en el factor tiempo al momento de aprender y adaptarse ante los cambios.

Las vivencias de los sujetos de estudio describen y dan a entender que la adaptabilidad ante cualquier proceso la poseen y la justifican como parte de la vida de esta sociedad moderna. Pero que esta adaptabilidad podría mejorar con mayores habilidades comunicativas por parte de las empresas, las cuales deberían transmitir en procesos de capacitación óptimos. Finalmente, el consumismo identitario que plantea Bauman en las personas que forman parte de esta sociedad líquida, se normaliza dentro del trabajo, y que pese a los impactos que ellos puedan tener, este mismo consumismo fortalece y ayuda a satisfacer las necesidades de las personas que se desempeñan en el rubro de retail.

Según los relatos de los entrevistados con respecto a las empresas en las cuales trabajan, en su mayoría se puede notar una estructura mayormente orgánica, en donde las modificaciones son moldeables, adaptándose al día a día, siendo más flexibles y basando su funcionamiento en el mutuo acuerdo de las partes, faltante en estos rubros tecnoestructura y staff de apoyo, lo que se concluye en la poca capacitación y apoyo en nuevos procesos. Una de las empresas, que es el caso de Puma muestra una estructura mecánica y mayor estandarización en sus procesos de trabajo. De igual forma la estructura mixta es la que calzaría mejor con este rubro dando mayor relevancia a la línea media de las empresas y entregando mayor flexibilidad en ciertos procesos y decisiones.

A partir de esta investigación, podemos hipotetizar que las empresas del rubro del retail, no se adaptan a los cambios constantes de manera óptima en ayuda de sus trabajadores, demostrando de que los cambios deben explicarse y enseñarse con mayor tiempo a las personas que trabajan en este tipo de empresa. Esto determina de que el modelo de Bauman calzaría más con un aspecto social del diario vivir de la gente, más que con un proceso organizacional que pueda ser utilizado en las empresas. O bien, las empresas deberían trabajar en mejoras de comunicación creando más cargos de apoyo y buscando la manera de que las capacitaciones sean más cortas con el fin de que sea beneficioso tanto para ellas como para el trabajador.

También se puede hipotetizar de que una comunicación clara y concisa dentro de los cambios impuestos por las empresas dentro de sus procesos podría mejorar la adaptabilidad por parte de los trabajadores, creando un mayor vínculo y compromiso por parte de ellos al momento de ser notificados ante cualquier cambio que pueda afectar sus funciones. Se podrían estandarizar los procesos de capacitación con un agente o jefatura especializada en competencias blandas que conlleven todo el proceso de enseñanza en tiempos más cortos considerando de que no todas las personas aprenden de la misma forma; se deberían realizar de forma permanente reuniones de equipo las cuales sean acotadas en donde se informe el cambio específico y la mejor forma de llevarlos a cabo, siendo apoyados por material visual y la tecnología que se tenga a mano. También se debería implementar ciertas áreas que puedan detectar como reciben los trabajadores tales cambios, con el fin de prevenir y estar alerta a efectos mayores que puedan perjudicar tanto al trabajador como al normal funcionamiento de la empresa.

En fin, esta investigación aporta información relevante para las empresas de retail, con el propósito de poder solucionar y detectar a tiempo problemáticas que se puedan dar al momento de informar cualquiera sea el cambio o modificación que tendrán sus procesos y que repercuten directamente en sus trabajadores. Temas como una comunicación efectiva y capacitación acorde al mundo que se vive, las cuales traerían mayores ganancias y mejores resultados con lo que respecta clima y cultura organizacional.

Esta investigación ayudara a nuevos estudios y futuras generaciones de empresas a que puedan estandarizar sus procesos con el propósito de adaptarse al momento en que la sociedad líquida de Bauman logre aterrizar en dentro de sus estructuras de forma permanente.

VI.8.- Aspectos Éticos

Según lo establecido en el Código de ética profesional del Colegio de Psicólogos de Chile en su Artículo 1º, el compromiso es a “respetar la dignidad y el valor de todas las personas y el derecho a la privacidad, confidencialidad, autodeterminación, diversidad y autonomía” (Colegio de Psicólogos de Chile, 2008, p. 7), en esta investigación se ocuparán las siguientes medidas y compromisos éticos que resguarden a las personas que participen en el estudio, están son:

1. Se firmará un consentimiento informado (ver anexos) entre entrevistadores e informantes, el que contendrá el nombre de la investigación, una breve explicación y los objetivos. Así como, los nombres y correo de contacto de los investigadores y profesor guía.
2. Se informará verbalmente y por escrito que la entrevista será grabada en un audio, el que tendrá como único fin registrar de manera textual el relato de las partes, para luego ser transcritos.
3. Privacidad: se asignará un código a cada una de ellas y/o ellos, el que será utilizado en el proceso de transcripción, categorización y análisis de la información. De la misma forma, cualquier información personal de las entrevistadas será omitida de todos los registros, a excepción del consentimiento informado, que, por razones de índole legal, deberá contener al menos nombre y RUT.
4. Respeto a la autodeterminación de las personas entrevistadas de decidir no responder determinadas preguntas o suspender la entrevista sin necesidad de explicación alguna.
5. Respeto a la cosmovisión, religión, ideología y valores de las personas de estudio, sin hacer alcances o comentarios que obedezcan a motivaciones propios de quien entrevista.
6. Confidencialidad: la información personal entregada será utilizada únicamente con fines investigativos.
7. Una vez finalizada la investigación se entregará devolución de las conclusiones a los y las participantes, por medio de correo electrónico o alguna reunión online si ello lo requiere.

VII.- Referencias

- Bauman, Z. (2003). *Modernidad Líquida*. Editorial Fondo de Cultura Económica Chile.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de Consumo*. Fondo de Cultura y Economía.
- Bauman, Z. (2013). *Sobre la Educación en un Mundo Líquido*. Paidós.
- Chapsal, M. (2022). DIAGNOSIS DEL HOMBRE ACTUAL: LA PROPUESTA DE ZYGMUNT BAUMAN. *Revista de Filosofía Universidad Católica de la Santísima Concepción*, 21(1), 9-37. <https://orcid.org/0000-0001-9022-8903>
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M. & Pedroza, F. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>.
- Calvo, C. (2016). ÉTICA DE LAS CAPACIDADES Y DEL DESARROLLO HUMANO EN LAS EMPRESAS. *SaberEs* 8(2), 71-89.
<file:///C:/Users/Hola/Downloads/Dialnet-EticaDeLasCapacidadesYDelDesarrolloHumanoEnLasEmpr-5827160.pdf>
- Cobos, D., Sanchez, L., Perez, J., y Matud, P. (2020). Estrés laboral, genero y bienestar psicológico en personas trabajadoras jóvenes en España. *Salud trab.* 28(2), 95-108. <file:///C:/Users/Hola/Downloads/Dialnet-EstresLaboralGeneroYBienestarPsicologicoEnPersonas-7817889.pdf>
- Colegio de Psicólogos de Chile. (2008). Código de ética profesional.
<http://colegiopsicologos.cl/>
- Del Carmen, M. (2019). Muestra Probabilística y No Probabilística. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO FACULTAD DE ECONOMÍA
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108928/secme-10911_1.pdf?sequence=1

García, M., y Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas: Perspectiva en Psicología*, 14(1), 149-162.

<file:///C:/Users/Hola/Desktop/UNIVERSIDAD/Septimo%20Semestre/Seminario/Estres%20laboral%20y%20contrato%20psicologico.pdf>

Guzmán, V. (2012). Comunicación Organizacional. Red Tercer Milenio

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49550498/Guzman_2012._Comunicacion_organizacional-libre.pdf?1476294753=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComunicacion_organizacional.pdf&Expires=1699425141&Signature=I7fBcWXxT7B9UvitB0rhAN2rDwAjDYyn8~Dtp~B8PTFibC5iVMK~HRn1c-QeljciFyMFrHergreOoa8fZaUKoX2DPmQ4hXkLYEq~vuxCemOdJhStiHef~EfqZOgyutSUtYQKLZbEg8hrceIwl6TzrobZYYXM6TSQ6McK2Cz8ukXoEq0VokvGkplCZygWgwAxP6ZOOg45MeMJ1DFCWA1PMOOFgVMC0Yo2hElKqnVHqSSqmD3U8axeNOzXzcTVwjPdGXIdhLtN~xmh85C7Burz60VwfBP9bQaRBzKMzSttFOblfOVesxuWi6-gpbhA2LTAYJvHfQ9NojrthVuHFqQobg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, J. (2016). La modernidad líquida. *Política y Cultura, primavera*, 45, 279-282. <https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n45/0188-7742-polcul-45-00279.pdf>

Hernández, M. (2014). Administración de Empresas. Edición Piramide.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>

Martínez, S., y Sanabria, P. (2019). Sociedad Líquida – Inestabilidad Laboral. *Revista INNOVEM*, (2), 76-84.

<https://revistas.sena.edu.co/index.php/innovem/article/view/2938>

- Mintzberg, H. (2004). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo
- Núñez, L., Vázquez, T., y Núñez, M. (2020). El tránsito a la modernidad líquida global: La rebelión de las masas en vecindario indefinido. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 196 (797), a568. <https://doi.org/10.3989/arbor.2020.797n3005>
- Ossa, Y. (2018). Los nuevos espacios sociales para la construcción de la identidad líquida. Un acercamiento al pensamiento de Zygmunt Bauman. *Revista Filosofía*, 17(2), 210-225.
- <file:///C:/Users/Hola/Downloads/Dialnet-LosNuevosEspaciosSocialesParaLaConstruccionDeLaIde-7143595.pdf>
- Parra, C. & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Ramos Linares, Victoriano, Piqueras Rodríguez, José Antonio, Martínez González, Agustín Ernesto, & Oblitas Guadalupe, Luis Armando. (2009). Emoción y Cognición: Implicaciones para el Tratamiento. *Terapia psicológica*, 27(2), 227-237. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082009000200008>
- Rivas, A. (2018). PRAXIS DE LA GERENCIA DESDE LA SOCIEDAD LIQUIDA. *Revista Equidad*, (2), 59-68. <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/Revequidad/article/view/482>
- Rodríguez, D. (2008). GESTION ORGANIZACIONAL. Elementos para su estudio. Lecciones Universidad Andrés Bello. <Gestion Organizacional dario-rodriguez.pdf>
- Soriano, M., Décaro, L. (2020). ESTRÉS Y BURNOUT. EFECTOS EN LA ORGANIZACIÓN. *Revista Académica de Investigación TLATEMOANI*, (36), 36-57. <file:///C:/Users/Hola/Downloads/Dialnet-EstresYBurnoutEfectosEnLaOrganizacion-7958804.pdf>

ANEXOS

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo....., Cédula de Identidad N°..... acepto participar en el estudio **“El impacto del cambio sobre las personas que trabajan en el área de retail en tiendas de mall. Estudio basado en la noción de sociedad líquida del modelo de Zygmunt Bauman”** y declaro lo siguiente:

1. Se me ha indicado claramente el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.
2. Se me ha informado que la participación en este estudio, de carácter voluntaria, consistirá en una entrevista semiestructurada de una duración máxima de dos horas que será audio grabada.
3. Se me ha informado que la entrevista será anónima y confidencial, y que una vez transcrita, los audios se conservarán como respaldo para este estudio. Por lo tanto, reconozco que la información que he facilitado para este estudio no será usada para ningún otro propósito distinto a los objetivos expresados y en todo momento se verá resguardada mi identidad.
4. Se me ha informado que el presente estudio se suscita en la realización de una investigación para obtener la licenciatura de la carrera Psicología Vespertina impartida por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
5. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.
6. Si requiere comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al/a la docente que acompaña esta investigación:

Nombre Prof. Guía:

Email:

Fono:

Firma de Participante

Firma Investigador Principal (nombre)

Santiago, __ / __ / 2023

- **Consentimiento Entrevistado 2 (JR)**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, [REDACTED] Cédula de Identidad N° [REDACTED] acepto participar en el estudio "El impacto del cambio sobre las

personas que trabajan en el área de retail en tiendas de mall. Estudio basado en la noción de sociedad líquida del modelo de Zygmunt Bauman" y declaro lo siguiente:

1. Se me ha indicado claramente el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.
2. Se me ha informado que la participación en este estudio, de carácter voluntaria, consistirá en una entrevista semiestructurada de una duración máxima de dos horas que será audio grabada.
3. Se me ha informado que la entrevista será anónima y confidencial, y que una vez transcrita, los audios se conservarán como respaldo para este estudio. Por lo tanto, reconozco que la información que he facilitado para este estudio no será usada para ningún otro propósito distinto a los objetivos expresados y en todo momento se verá resguardada mi identidad.
4. Se me ha informado que el presente estudio se suscita en la realización de una investigación para obtener la licenciatura de la carrera Psicología Vespertina impartida por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
5. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.
6. Si requiere comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al/a la docente que acompaña esta investigación:

Nombre Prof. Guía:

Melvin Amalón



Firma de Participante

FERNANDO CHEQUIAN

Firma Investigador Principal

Santiago, 09/10/ 2023

Activar Windows
Ve a Configuración

- **Consentimiento Entrevistado 3 (MR)**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, [REDACTED], Cédula de Identidad N° [REDACTED], acepto participar en el estudio "El impacto del cambio sobre las

personas que trabajan en el área de retail en tiendas de mall. Estudio basado en la noción de sociedad líquida del modelo de Zygmunt Bauman" y declaro lo siguiente:

1. Se me ha indicado claramente el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.
2. Se me ha informado que la participación en este estudio, de carácter voluntaria, consistirá en una entrevista semiestructurada de una duración máxima de dos horas que será audio grabada.
3. Se me ha informado que la entrevista será anónima y confidencial, y que una vez transcrita, los audios se conservarán como respaldo para este estudio. Por lo tanto, reconozco que la información que he facilitado para este estudio no será usada para ningún otro propósito distinto a los objetivos expresados y en todo momento se verá resguardada mi identidad.
4. Se me ha informado que el presente estudio se suscita en la realización de una investigación para obtener la licenciatura de la carrera Psicología Vespertina impartida por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
5. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.
6. Si requiere comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al/a la docente que acompaña esta investigación:

Nombre Prof. Guía:

Melvin Anabalón


Firma de Participante


Firma Investigador Principal

Santiago, 09/10/2023

- **Consentimiento Entrevistado 4 (JG)**

VII.1.- Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,....., Cédula de Identidad N°......, acepto participar en el estudio "El impacto del cambio sobre las personas que trabajan en el área de retail en tiendas de mall. Estudio basado en la noción de sociedad líquida del modelo de Zygmunt Bauman" y declaro lo siguiente:

1. Se me ha indicado claramente el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.
2. Se me ha informado que la participación en este estudio, de carácter voluntaria, consistirá en una entrevista semiestructurada de una duración máxima de dos horas que será audio grabada.
3. Se me ha informado que la entrevista será anónima y confidencial, y que una vez transcrita, los audios se conservarán como respaldo para este estudio. Por lo tanto, reconozco que la información que he facilitado para este estudio no será usada para ningún otro propósito distinto a los objetivos expresados y en todo momento se verá resguardada mi identidad.
4. Se me ha informado que el presente estudio se suscita en la realización de una investigación para obtener la licenciatura de la carrera Psicología Vespertina impartida por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
5. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.
6. Si requiere comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al/a la docente que acompaña esta investigación:

Nombre Prof. Guía:

Melvin Anabalón


Firma de Participante


Firma Investigador Principal

Santiago, 10/10/2023

Activar Win
Ver Código

- **Consentimiento Entrevistado 5 (GS)**

VII.1.- Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, [REDACTED], Cédula de Identidad N° [REDACTED], acepto participar en el estudio "El impacto del cambio sobre las personas que trabajan en el área de retail en tiendas de mall. Estudio basado en la noción de sociedad líquida del modelo de Zygmunt Bauman" y declaro lo siguiente:


1. Se me ha indicado claramente el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.
2. Se me ha informado que la participación en este estudio, de carácter voluntaria, consistirá en una entrevista semiestructurada de una duración máxima de dos horas que será audio grabada.
3. Se me ha informado que la entrevista será anónima y confidencial, y que una vez transcrita, los audios se conservarán como respaldo para este estudio. Por lo tanto, reconozco que la información que he facilitado para este estudio no será usada para ningún otro propósito distinto a los objetivos expresados y en todo momento se verá resguardada mi identidad.
4. Se me ha informado que el presente estudio se suscita en la realización de una investigación para obtener la licenciatura de la carrera Psicología Vespertina impartida por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
5. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.
6. Si requiere comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al/a la docente que acompaña esta investigación:

Nombre Prof. Guía:

Melvin Anahalón



Firma de Participante



Firma Investigador Principal

Santiago, 10 / 10 / 2023

- **Consentimiento Entrevistado 6 (SV)**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo... [REDACTED]... Cédula de Identidad N°. [REDACTED]... acepto participar en el estudio "El impacto del cambio sobre las personas que trabajan en el área de retail en tiendas de mall. Estudio basado en la noción de sociedad líquida del modelo de Zygmunt Bauman" y declaro lo siguiente:

1. Se me ha indicado claramente el objetivo general y los objetivos específicos del estudio.
2. Se me ha informado que la participación en este estudio, de carácter voluntaria, consistirá en una entrevista semiestructurada de una duración máxima de dos horas que será audio grabada.
3. Se me ha informado que la entrevista será anónima y confidencial, y que una vez transcrita, los audios se conservarán como respaldo para este estudio. Por lo tanto, reconozco que la información que he facilitado para este estudio no será usada para ningún otro propósito distinto a los objetivos expresados y en todo momento se verá resguardada mi identidad.
4. Se me ha informado que el presente estudio se suscita en la realización de una investigación para obtener la licenciatura de la carrera Psicología Vespertina impartida por la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
5. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.
6. Si requiere comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar al/a la docente que acompaña esta investigación:

Nombre Prof. Guía:

Melvin Ambalón


Firma de Participante


Firma Investigador Principal

Santiago, __/__/2023

Activar Wii
Ve a Configuración

- Matriz de Categorías

Categorías	Subcategorías	Citas
<p>1.- Impacto Emocional</p> <p><i>En esta categoría se abarca el sentir y la afectividad de los efectos producidos por el cambio en los procesos dentro del lugar de trabajo.</i></p>	<p>1.1.- Emociones percibidas frente al cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“antes me encantaba ir a trabajar lo pasaba bien, yo soy súper buena para la pega pero ahora que lata ir a trabajar. Hay poco personal tenemos que hacer lo mismo” (SV),</i> - <i>“igual rabia porque uno llega y hay que hacer mil cuestiones” ... “llegas con un sentimiento de “que lata la cuestión” (SV).</i> - <i>“uno se tiene que estar acostumbrando a nueva jefaturas a nuevas formas de trabajo y eso igual estresa porque no todos trabajan igual y uno se acostumbra a trabajar en una tienda que es un mundo distinto” (SV).</i> - <i>“Me da un poco de rabia” ... “que estas personas no sean capaces de ir in situ y ver cómo funciona para tomar las decisiones adecuadas las personas de comercial generalmente no van a tienda” (JG).</i> - <i>“también me causa mucha empatía porque yo trabajo con las tiendas, con la realidad de la tienda, a nuestra área le dicen oye estamos cansados” (JG).</i> - <i>“muy abierta al cambio y también soy muy tolerante, yo trabajo in situ con 55 gerentes, 55 gerentes que tiene personalidades distintas, 55 personas que entienden las cosas de manera distinta, hay que tener mucha paciencia” ... “me considero una persona bastante paciente y empática” (JG).</i> - <i>“Pero de vuelta recibo como una visita de una persona para corroborar que lo que yo planteé es cierto” ... “llevo tiempo en la empresa como para recibir de vuelta esos cuestionamientos” ... “me hace sentir inseguro, no me hace sentir parte importante de la empresa en la que trabajo” (JR).</i> - <i>“al trabajar como tiempo completo Como</i>

		<p><i>que es difícil lograr una desconexión total” ... “impacta mucho en mi vida, está muy presente” ... “momentos en los que es un poco frustrante poder desconectarme del todo” ... “Y es complejo. Depende mucho de mi estado anímico” (JR).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“me siente frustrada, ósea, hay personas que en el trabajo dan 100, otras personas 50, otras personas que dan 20. Entonces es incómodo estar dando 100% por una empresa y que tus compañeros no den lo mismo, que tus jefes no den lo mismo, que tus jefes no vean el esfuerzo que uno pone en esto también” (MC).</i> - <i>“Al principio hay mucho enojo y como que me quedo callada, silenciosa porque no me gusta que la gente me vea enojada. Cuando me encuentro con tristeza obviamente si lloro, pero tampoco me gusta que me vean así” ... “Pero mis emociones negativas que no me gustan siempre me las guardo” (MC).</i> - <i>“existe cansancio, existe desmotivación también a veces. A mí me desmotiva ver que todos los días los mismos errores se repiten, eso a mí me molesta porque siento que están simple, es tan sencillo” (MC).</i> - <i>“Fuertemente, si yo tengo una discusión con mi pareja estoy todo el día triste, no pudiéndome sacar eso porque el trabajo te distrae, pero no al cien” (MC).</i> - <i>“trato de pedir siempre confirmaciones o consultar por última vez, etc. Y ahí es cuando mi trabajo de repente es cierto que se ve perjudicado porque no recibo respuestas a tiempo. O no me explican o cosas así, creo que ahí es cuando mi trabajo me da mucha lata” (CP).</i> -
	<p>1.2.- Sintomatología y precauciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Mi estrés lo siento como con dolor de cabeza, dolor de guata a veces me dan ganas de gritar y me dan ganas de mandar todo a la</i>

		<p><i>cresta” (SV).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“físicamente si por que llego rendía” ... “temas de estrés y físicos como problemas a los tendones y rodillas” ... “Yo creo que necesito terapia psicológica” (SV).</i> - <i>“últimamente están como más chanta, más penca porque antes como había más personal no había drama si tú te tenías que ir, pero ahora se nota cuando falta alguien entonces para ellos es un problema ese tema” ... “¿Es necesario que tengas que irte? entonces literalmente les molesta” ... “Entonces se van de licencia por estrés por crisis de pánico, la mayoría se va por estrés” (SV).</i> - <i>“es difícil... no tienes tiempo de expresarlo, como que los vivo de manera interna” (JR).</i> - <i>“si yo planteo un problema personal, he recibido ayuda cuando la he pedido. Pero no existe una persona o un equipo como a cargo de una manera más preventiva, como de estar atento a estas necesidades” (JR).</i> - <i>“he recibido ayuda por parte de la empresa. No en términos psicológicos” ... “con tiempo libre, con solicitar vacaciones y tener una autorización inmediata, o incluso con dinero en un momento en el que estuve complicado económicamente” ... “ha pasado con gente que han colapsado, que han necesitado estar fuera, y quizás esas cosas se podrían prevenir” (JR).</i> - <i>“todos tenemos una forma de canalizar esas emociones, a mí me encanta pintar, me encanta ordenar mi pieza, me encanta hacer collares, entonces busco una manera de modificar mi estado anímico por mi pega. Si yo de mi pega llego chata” (MC).</i> - <i>“tienda igual es un lugar seguro para sentirse mal con respecto a esas cosas externas, ósea, si me siento mal puedo ir al baño, llorar,</i>
--	--	--

		<p><i>estar tranquila y después volver” (MC).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“trato de que no me impacte mucho porque hace poco convivo con mi pareja, y trato de no traerme los problemas para acá” (JG).</i> - <i>“sí me pasa algo en el trabajo, ya sea con un compañero o hasta con un cliente o con un jefe, obviamente me afecta en mi vida personal, notoriamente” ... “El hecho de comer me afecta mucho. O paso sin hambre durante el día y llego a comer en la noche” ... “Cuando estoy como en esta fase como de desmotivación, también me cuesta mucho quedarme dormida en la noche. Me cuesta mucho levantarme en la mañana” (CP).</i> - <i>“Uno trata de buscar lo mejor. Ya sea, he pensado mucho en, no sé, voy a terapia, obviamente... Si es que estoy muy mal o necesito conversar estas cosas, obviamente, busco de nuevo a mi terapeuta con más frecuencia. Puede ser con pastillas también, una de las motricinas, no sé cómo, pero cada cierto tiempo yo vuelvo a buscar alguna solución que me ha funcionado antes. En este caso también me ha funcionado muy bien el ejercicio y si estoy muy estresada o desanimada, no sé de qué motivo, hago doble rutina. Siempre trato de no quedarme acostada, por ejemplo, o viviendo tan bien esa depresión, sino que trato de buscar cualquier cosa que me haga salir de eso” (CP).</i> - <i>“necesito como descansar y ha pasado que nadie me ha respondido” ... “ahí es cuando es peor aún como mi relación con la empresa” ... “es como un break que de verdad necesitaba y es fome que la empresa no lo toma en cuenta, siendo que es tu salud. Y al final estás dando una alerta porque de alguna otra forma, en el mejor de los casos, tú llegas y tiras una licencia” (CP).</i> - <i>“tú está todo el día, casi todo el día encerrado en el mall entonces igual impacta</i>
--	--	--

		<p><i>de manera psicológica y a la vez física porque tú te expones a que en cualquier minuto pueda salir una persona loca” ... “te expones a gritos o de repente empujones o, qué sé yo o que te puedan embarrar el día o de verdad te acosen” ... “andas más cansado, andas más somnoliento quizás” (GS).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“un cliente muy complicado y te tira toda la pachotada encima, tratas de no sé, de atenderlo qué sé yo y después como, por lo menos yo lo hacía de encerrarme en la bodega contar hasta diez, tomar un poco de agua, que se me pasara el mal rato” ... “O salía a dar una vuelta, pucha como teníamos el baño afuera” ... “darte un respiro” (GS).</i> - <i>“uno no es un robot” ... “ando más serio ando más cansado” ... “más corto del límite como la paciencia” (GS).</i> - <i>“el primer como canal o vía era la prevencionista y te preguntaba y te analizaba y te decía si hay algún problema o si hay alguna queja de verdad chicos comuníquenlo” ... “y notó que en verdad los chicos estaban estresados y estaban agobiados ya no querían más” ... “De alguien que antes vendía dos millones diarios estaba vendiendo trescientas lucas era solamente desmotivación, entonces ahí trabajaban con la psicóloga y estar preocupado” (GS).</i> - <i>“obviamente esta gente se cansa, no alcanza, tenemos muchas licencias también por lo mismo entonces ahí hay que trata de sopesar un poco esta pega como recordándoles a las otras áreas que no tenemos los recursos humanos para hacer cambios tan drásticos” (JG).</i> - <i>“lo que me puede afectar más es que hay periodos más duros que llego muy cansada” ... “el Cyber he llegado raja así como casi</i>
--	--	---

		<p><i>que no quiero hacer nada, casi que directo a la casa en el fondo pero es porque me consume la energía, período de navidad trabajé trece días seguidos sin días de descanso” (JG).</i></p>
<p>2.- Formación de los Procesos</p> <p><i>Explica cuáles son los procesos involucrados dentro del normal funcionamiento de la empresa al momento de comunicar los cambios efectuados por ellos y como capacitan a sus trabajadores para que enfrenten dichos cambios.</i></p>	<p>2.1.- Falta de comunicación en los procesos de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“falta ese tema de feedback y comunicación” ... “eventos el jueves y mi jefa me avisaba recién el mismo día. Y eso igual está mal porque la persona que se tiene que quedar y está a cargo del local soy yo” ... “la comunicación es lo que más se ha perdido” ... “está bien que uno sienta confianza hacia sus trabajadores, pero encuentro que igual es malo porque no tengo como otra motivación y tampoco tengo como una comunicación la cual debería tener” ... “rara vez pregunto cosas y muchas veces mis mensajes son ignorados” ... “las chicas preguntan cosas directamente a Camila o a mi otro jefe y tampoco le responden” ... “Entonces realmente como que están tomando esa línea donde quedamos ahí todos tirados” (CP).</i> - <i>“es necesario hacerlo. Pero creo que también va en el cómo, en el tiempo, en cómo te lo expresan. Y si te lo cuentan también, porque hay veces que es como que uno nunca se enteró. Se da cuenta ahí en el momento. Creo que ese es el problema” (CP).</i> - <i>Antes hacíamos bien seguido reuniones” ... “últimamente ya no hacemos reuniones no sé si es para evitar que nos agarremos entre nosotras” (SV).</i> - <i>“la comunicación en un sentido diría que es muy dictatorial porque cuando se asume un cambio o se da una información es así, pero es dictatorial” ... “pero están abiertos a escuchar mejoras” ...</i> - <i>“nosotros bajamos la comunicación directa y rápida a las tiendas, cosa que se pueda ejecutar lo más rápido posible y no los pille en el día a día” (JG).</i>

		<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Afectan cuando dan malas instrucciones o dan instrucciones sobre instrucción” ... “cuando lo comunican mal” (JG).</i> - <i>“La empresa hace el cambio y después informa, no es una empresa efectiva” ... “a mí no me gusta que no exista una comunicación. Los cambios no se informan bien” ... “no hay un cargo que se dedique a informar los cambios e informarnos a todos de la misma forma pareja, de hecho, la información no baja de la misma manera” (MC).</i> - <i>“se repite muchas veces la información a mis compañeros nuevos y tampoco lo entienden, entonces me gustaría que esa comunicación fuera más efectiva para que ellos entendieran de una y fueran más eficaces, más rápidos” (MC).</i> - <i>“toda nuestra comunicación, no es por llamado telefónico” ... “siempre mensajes de WhatsApp o correos” ... “Hay veces que yo traspaso la información, pero existen cuestionamientos o resistencia con lo que planteo” (JR).</i> - <i>“La comunicación es buena” ... “pero podría mejorar” ... “Es que es difícil hoy en día porque hoy ocupamos plataformas, por ejemplo, tan informales como el WhatsApp para traspasar esa información súper importante” (JR).</i> -
	<p style="text-align: center;">2.2.- Falta de capacitación en los procesos de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“uno aprende del día a día” ... “no te enseñan nada a muchos niños nuevos los tiran nomás, no hay inducción porque no hay tiempo, ya que todo es muy rápido, muy instantáneo, aprendes o aprendes” (SV).</i> - <i>“Básicamente ha pasado muchas veces que solo me informan” ... “muchas marcas las cuales todas trabajan diferente, todas tienen cuidados diferentes, todas tienen</i>

		<p><i>inspiraciones diferentes también. Y pasa mucho que esa información queda en el aire” ... “nos gustaría mucho que la respaldaran o nos mostraran un poquito más o nos contaran un poco más, como por último un speech se lo pueden comentar a X persona, al cliente, lo que sea” (CP).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“cuando no tiene experiencia en ventas, lo primero que te va a decir es que tú ataques casi al cliente” ... “sus ideas son como de repente cosas muy básicas porque no tienen experiencia en ventas” (CP).</i> - <i>“No, no nos prepara. llevo casi dos años y las cosas han funcionado igual o peor desde antes que yo llegara” ... “antes las cosas eran mucho más arcaicas era mucho más más dictadora también, hoy en día se escucha un poco más las opinión de las tiendas y nuestra área vela harto porque esto se escuche” ... “Entonces, no, no nos prepara como que hemos ido de apoco aprendiendo y tomando las riendas” ... “ahora se debate” ... “se buscan soluciones” (JG).</i> - <i>“pero nos apoyamos como equipo no más nadie nos prepara como para el día a día, así como psicológicamente o algo así no nada” ... “nos hacen capacitaciones, pero son capacitaciones técnicas no tanto como de habilidades blandas o de negociación” (JG).</i> - <i>“Pelemos también por las tiendas porque por ejemplo comercial le encanta hacer y deshacer sin conocer la realidad de las tiendas entonces muchas veces como que toma decisiones apresuradas y no entiende mucho cómo funcionan las tiendas entonces ahí hay como que pelear un poco con ellos” (JG).</i> - <i>“y nunca nadie me ha enseñado nada, a menos que yo lo ande buscando” ... “Ellos piden una atención al cliente que sea focalizada, una atención al cliente donde</i>
--	--	---

		<p><i>quede contento e informado de colecciones” ... “Pero es información no nos llega a nosotros, entonces es muy difícil” (MC).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Tampoco hay una persona que se encargue de los trabajadores directamente, está el jefe, pero el jefe tiene que ver 80 cosas de todas las secciones” (MC).</i> - <i>“Deficiente siento que lo hacen” ... “cuando llega alguien nuevo, un compañero nuevo, una contratación nueva, a ese compañero nadie lo presenta, él solo llega a trabajar, entonces muchas veces ha pasado que piensan que son mecheros, que dicen ahí que el cliente es duro, esta todo el día acá, y es como “No, ósea” Es un compañero nuevo, entonces tampoco es como” (MC).</i> - <i>Hay una persona que a veces se encarga de hacerle la integración y explicarlo, pero muy poco, no hay una persona realmente dedicada a enseñarle lo de la tienda y enseñarle los procesos” ... “esa persona se tiene que dar o morir” (MC).</i>
<p>3.- Sujeto de Adaptación</p> <p><i>Explica el análisis de las vivencias y adaptabilidad que tiene los entrevistados frente a una sociedad líquida llena de cambios en sus procesos laborales.</i></p>	<p>3.1.- Vivencias interpersonales del cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“Se ha ido modificando. Porque yo entré a la empresa como vendedora” ... “desde el cuarto mes o quinto mes, me dieron la opción de ser como responsable de tienda y luego fui subir nomás” ... “al principio fue muy bien porque empecé a aprender todo. Quizás no tanto con el apoyo que esperaba de mis encargados” (CP).</i> - <i>“sacaran como a mi principal admiración en el sentido que era Camilo y me quede con los otros jefes, para mí igual marcó un antes y un después. Y también marcó un compromiso también diferente. Y creo que muchas cosas cambiaron desde ese momento. Encuentro que cambiaron para mal las cosas” ... “cambiaron muchas cosas porque se quebró igual un poco la pirámide o la estructura que teníamos al principio” ... “me invitaba a las reuniones, era de esas personas que te</i>

		<p><i>preguntaba cómo va la tienda, qué necesitas, qué te puede ayudar. Ese feedback” ... “no solamente, oye, estamos vendiendo mucho” (CP).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Comencé con 20 horas part time” ... “dentro de esas evaluaciones opté por subir las horas a 45 semanal y luego a los dos meses aprox. me dijeron si me interesaba formarme como tercer encargado” ... “tienes más responsabilidades pero a la vez igual te va subiendo el sueldo” ... “todo se puede aprender y ahí fui desempeñándome y claro va en uno si tiene las ganas totalmente de querer hacerlo y querer surgir dentro de la empresa y querer más” (GS).</i> - <i>“irme a Plaza Oeste para formación como encargado” ... “repercute en ti y dices “pucha, me queda demasiado lejos de la casa”” ... “el sector peligroso, repercute en ti en cuanto a obviamente estás establecido en un lugar” (GS).</i> - <i>“una comisión a pozo, y están todos contentos, felices trabajando y pasas de un día para otro a individual obviamente repercute en las personas y quedan mal, es como “ahh” ahora vamos a pelear” ... “ya pucha, lleguemos a un acuerdo, tú llevas tal monto” ... “desde que yo entré a la empresa siempre pasó, pero creo que en el tiempo en que fue individual era como un ambiente más grato, pero luego hubo un lapsus en el que fue muy competitivo, muchas peleas, muchos roces hasta frente a los clientes” ... “tuve en un momento un compañero que me dijo “oye, ese cliente es mío”. fue como “ah no, no, de verdad que no, yo no voy a entrar en ese juego”, como que lo miré no más, solamente conté hasta diez y dije “ahh no”, momento a solas en la bodega le dije, “oye, sabes qué, hay formas y formas de decir las cosas”. Le dije “oye igual te desubicaste, eso no se debe hacer”, pero obviamente me molestó porque no van esas situaciones. Puedes dar tu punto</i>
--	--	---

		<p><i>de vista como te digo, pero no puedes decir “ay no me parece”, porque obviamente la empresa va a decir “si no te parece, ahí está la puerta” (GS).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Ha mutado mi cargo” ... “yo llegué a un proyecto que se llamaba switch que yo tenía que ir a las 55 tiendas in situ y capacitarlas” ... “viajaba 15 días por tienda acompañada de mi equipo” ... “íbamos a hacer una evaluación de la tienda, como estaba nos relacionábamos con ellos, les brindábamos apoyo, etc., después, noviembre comencé mi pega en oficina que ya viene más el control de las tiendas que es como supervisar” (JG).</i> - <i>“fue un cambio super drástico para mí porque de pasar a estar viajando, de estar metida en las tiendas todos los días, porque yo trabajaba de lunes a viernes o de lunes a sábado y muchas veces estaba en región entonces me quedaba allá a pasa a estar en una pega de oficina como con un horario más fijo” ... “yo llegue de la nada a la oficina, como que llegue al cambio” (JG).</i> - <i>“Una vez me agarré con un gerente que lo estaba capacitando, pero el gerente era muy machista, entonces el consideraba que todo lo que yo le estaba diciendo no era válido y él quería validar toda la información que yo le estaba dando que es mi jefe, mi jefe es hombre y compañero de trabajo que también era hombre, entonces básicamente todo lo que yo le decía porque era mujer no estaba bien, no era” ... “pero obviamente no desistí porque tenía que lograr el proceso y todos los problemas que he tenido también son con hombres y básicamente por lo mismo porque creen que son personas superiores y que en el fondo tu trabajo no es tan eficiente y no es tan bueno como el que podrían hacer ellos” (JG).</i> - <i>“desde que entré a la empresa estuve una tienda a cargo, un equipo de ventas también a</i>
--	--	---

		<p>cargo. Hoy tengo mucha más autonomía que antes en el manejo de la tienda en sí en términos generales” ... “Se ha ido modificando bastante, porque también la empresa ha crecido. Y entonces hoy la cantidad de personas que trabajan en la empresa es mucho mayor que desde que entré. Entonces, se han sumado procesos” (JR).</p> <p>- “en su minuto no tuvimos rotación de gente, como que equipos que logramos trabajar juntos durante mucho tiempo y de una manera muy compenetrada entre nosotros” ... “Hoy no se da porque no hay equipos por cada una de las tiendas. Entonces, si bien ahí hay un buen fiato, hay un buen trato, hay muy buena onda entre todos, no se da eso que se dio en ese minuto, que hay una dinámica distinta” ... “quizás el no estar físicamente en un lugar fijo no genera ese compromiso” ... “Esa que tiene muchas tiendas y yo voy rotando por muchas de ellas. Y no solo yo, sino que todos los integrantes del equipo” ... “diferente público, son tratos distintos, son manejos diferentes, muchas veces son experiencias diferentes también” (JR).</p> <p>- “faltando un compañero esas modificaciones ellos no se dan cuenta, hay se levanta la mano y dice “falta un compañero, esta zona esta descuidada”” ... “es tardío, a veces tampoco es muy efectivo, de hecho, ponte tú que no hay nadie en probador porque la niña no llego y tú que fuiste a preguntar “oye no hay nadie en probador” van y te colocan a ti” ... “Es como muy al lote” (MC).</p> <p>- “nosotros como te explicaba, en Zara hay 3 secciones; Woman, Basic y Trafaluc, y toda la ropa la repartíamos en burras, pero solamente en esa burra estaba la ropa woman, basic y trafa. ¿Qué paso? Hicieron solidificaciones, la tienda se dividió en 5 partes como una torta, entonces la ropa que tienes que repartir ahora en una burrita chica a lo largo de la tienda. Entonces el primer</p>
--	--	---

		<p><i>cambio fue ese y obvio que me genero incomodidad, porque no tenía que saber solo la ropa de una sección, si no la de 3 y era más difícil” (MC).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“empezaron a despedir gente y ahí empezó la decadencia” ... “Ahora te dicen “si te gusta o no teni que trabajar igual” además somos pocos y hay que hacer la pega igual” (SV).</i> - <i>“O sea, cuando te mandan a probador, por ejemplo, tenis que hacerla de guardia y yo no estoy preparada para increpar a personas que están robando. A mí me complica ir, pero tengo que ir. Pero es todo relativo, o sea puedo estar un rato, pero después me dicen que debo ir a otro lado y a veces no terminas nada, picoteas todo el día” (SV).</i>
	<p>4.2.- Vivencias intrapersonales del cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>“yo encuentro que me adapto, no tengo problema de adaptación a diferencia de otras compañeras que ya están hecho bolsa por todo esto, dicen “ya quiero puro que me echen”, “ya no doy más”, “ya me da lo mismo venir a trabajar” andan dispersas como que se las comió literalmente el sistema” (SV).</i> - <i>“yo amo mi trabajo, aunque sea estresante” ... “Es parte de igual atender al público” ... “trabajar en retail y todo, te pone en un sistema tan de alerta que esas cosas igual se van aprendiendo con el tiempo” (SV).</i> - <i>“La adaptación yo creo que pasa por un proceso de escuchar mucho, de preguntar, de escuchar a mis pares de pronto que llevan más tiempo porque obviamente uno tiene mucha experiencia en ventas” (GS).</i> - <i>“a la vez quieres aprender rápido, pero a la vez quieres aprender de manera segura y sin errores de inmediato o sea todos cometemos errores” ... “soy super autoexigente conmigo mismo” ... “trato de informarme bastante e</i>

		<p><i>interiorizarme bastante en el tema para luego soltarme” (GS).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“pasa por un período de adaptación en donde paso a escuchar mucho a observar a preguntar demasiado y adaptarme super rápido” (GS).</i> - <i>“Yo considero que tengo una buena capacidad adaptativa” ... “porque me gustan los cambios y porque las pegas que he tenido no son monótonas” ... “me gustan los cambios, obviamente a veces hay cambios que considero que no son los mejores, pero no tengo complicaciones tampoco en adaptarme, o sea, más que todo me puedo quejar, pero lo puedo hacer igual (JG).</i> - <i>“Los cambios los acepto de manera... sin complicarme mucho tampoco” ... “antes me costaba más. A veces como que... quizás me costaba más por la forma y los modos” ... “he logrado un nivel de madurez mayor también, y quizás... he aprendido a no complicarme porque sí” (JR).</i> - <i>“Se adaptarme, pero entiendo como son los procesos. A mi primero los cambios me molestan, me incomodan, luego entiendo lo positivo, disminuyo lo negativo y voy en marcha aprendiendo. Finalmente me quedo con lo positivo y determino que los cambios son para mejor. Pero es algo que siempre me pasa” (MC).</i> - <i>“me adapto muy rápido a todo” ... “eso termina siendo como un problema porque me adapto muy rápido y termino haciendo cosas que quizás eran tareas de otros” ... “termino haciendo más pega de la que yo debería” ... “me cuesta mucho marcar límites” (CP).</i> - <i>“después viene el tema como de crítica, no sé, de empezar a pensar por qué pasó esto, porque lo más probable es que sea como sin información, después viene la aceptación,</i>
--	--	---

		<i>obviamente, y es como, ya hagámoslo igual, aprendamos a hacerlo así” (CP).</i>
--	--	---