



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**“ESTUDIO DE CASO: PRINCIPIOS Y VALORES
COMPARTIDOS EN EMPRESAS CENTRADAS EN
LAS PERSONAS Y LA REPRESENTACIÓN SOCIAL
DE LOS CHILENOS A ESTE MODELO”**

Alumna: Aravena Connell, Daniela Constanza

Profesor Guía: Anabalón Sepúlveda, Melvin Nicolás

Tesis Para Optar Al Grado De Licenciado En Psicología

Tesis Para Optar Al Título De Psicóloga

Santiago, 2020

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento al docente guía Melvin Anabalón, por el apoyo continuo del presente estudio, por su paciencia, motivación e inmenso conocimiento. Su guía me ayudó en todo el tiempo de investigación y redacción de esta tesis.

Quisiera agradecer a mi familia, a mis padres Sandra y Santiago y a mi hermano Felipe, por su amor y por apoyarme en todo ámbito a lo largo de la redacción de esta tesis y en mi vida en general.

Índice

I	Introducción	6
II	Antecedentes y Problematización	7
	2.1 Problematización	8
	2.1.1 Objetivo General	11
	2.1.2 Objetivos Específicos	11
	2.2 Relevancia	12
III.	Marco Teórico	13
	3.1 Teoría de las representaciones sociales	13
	3.1.2 La psicología social	15
	3.2 Teoría de sistemas Bertalanffy	15
	3.3 La psicología positiva	17
	3.3.1 Principios y valores de empresas centradas en las personas desde la psicología positiva	18
	3.3.2 La organización desde la psicología positiva	19
	3.3.3 Cultura desde la psicología positiva	20
	3.3.4 Comunicación horizontal desde la psicología positiva	22
	3.3.5 Clima laboral desde la psicología positiva	23
	3.3.6 Madurez del trabajador/a	24
	3.3.7 Bienestar y satisfacción laboral	25
	3.3.8 Las personas desde la psicología positiva	26
	3.3.8.1 Las diferencias individuales	26
	3.3.8.2 Percepción	27
	3.3.8.3 Integridad de la persona	28
	3.3.8.4 La conducta es motivada	28
	3.3.8.5 Deseo de participación	28
	3.3.8.6 Valor de la persona	29
	3.3.9 Liderazgo de la psicología positiva	29
	3.3.9.1 Liderazgo transformacional	30
	3.3.9.2 Liderazgo de servicio	31
	3.3.9.3 Liderazgo espiritual	31
	3.3.9.4 Liderazgo auténtico	31

3.3.9.5 Liderazgo positivo	32
3.3.10 Capacitación continua desde la psicología positiva	33
3. 3.11 Resolución de conflictos	34
3.3.12 Autoconocimiento desde la psicología positiva.....	34
3.3.13 Teoría del work engagement.....	35
3.3.13.1 Intervenciones basadas en fortalezas.....	36
3.3.13.2 Feedback.....	37
3.3.13.3 Intervenciones en felicidad	37
IV Marco Metodológico	38
4.1 Enfoque Metodológico	38
4.2 Tipo de Investigación	39
4. 3 Tipo de diseño.....	40
4.4 Validez y confiabilidad del estudio	41
4.5 Delimitación del campo a estudiar.....	42
4. 5.1 Universo de estudio.....	42
4.5.2 Tipo de muestreo.....	42
4.5.3 Muestra	43
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	44
4.7 Plan de análisis de la información	47
V. Consideraciones éticas	50
VI Análisis de Resultados	51
5.1 Fase Exploratoria.....	51
Políticas de gestión de una empresa centrada en las personas.....	51
5.1.1 Política de vacaciones	51
5.1.2 Política de visitas	54
5.1.3 Política de ingreso contrato y/o honorario.....	55
5.1.4 Política de desvinculación	57
5.1.5 Política de seguridad laboral	58
5.1.6 Política de capacitación.....	60
5.1.7 Política de selección de personal: Reclutamiento y selección.....	61
5.2 Fase Interpretativa.....	62
1 Análisis de categoría 1: Experiencia de trabajar en empresas centradas en las personas	64

1.2 Subcategoría 1: Condiciones laborales óptimas y bienestar	64
1.2 Subcategoría 2: Trabajador contento y cumplimiento de objetivos	68
1.3 Subcategoría 3: Características negativas de la empresa centrada en las personas, según la percepción de los trabajadores/as	69
Análisis de categoría 2: Descripción de la cultura organizacional.....	70
2.1 Subcategoría 1: Comunicación horizontal	71
2.2 Subcategoría 2: Desventajas de una cultura centrada en las personas	75
2.3 Subcategoría 3: Diferencias de cultura	76
3 Análisis de categoría 3: Descripción del clima organizacional.....	82
3.1 Subcategoría 1: Incentivos	82
3.2 Subcategoría 2: Resolución de conflictos.....	85
3.3 Subcategoría 3: Percepción de una mayor cercanía de las relaciones	87
3.4 Subcategoría 4: Características valoradas en los trabajadores/as de empresas centradas en las personas.....	90
VII Conclusiones y Discusión	93
VIII Bibliografía.....	101
IX Anexos	109
9.1 Consentimiento informado, carta de consentimiento	109
9.2 Matriz de Categorías	112
9.3 Transcripción grupo focal.....	163
9.4 Transcripción entrevistas individuales Semi- estructuradas	178

I Introducción

El presente estudio tiene como eje principal indagar la cultura de empresas exitosas, las cuales tienen un modelo de gestión empresarial centrado preferentemente en las personas, asimismo procuran rentabilizar y tener niveles de desempeño y rendimiento organizacionales buenos. Es por ello que se analizará una empresa centrada en las personas según la encuesta realizada por Great Place to Work.

Por otra parte, se busca conocer la representación y significación social que tienen los trabajadores/as respecto a los sistemas de gestión empresarial cercanas al ser humano, conocer cuáles son esas características y expectativas de esos trabajadores/as en relación a este tipo de empresa y al actual concepto “trabajo”. Esto además para conocer si la eficiencia tiene relación con las horas de trabajo regidas por la ley chilena.

Desde el enfoque de la psicología organizacional positiva el estilo de gestión empresarial centrado en las personas atiende las necesidades de los trabajadores/as generando que sientan que son reconocidos. Al gestionar esas necesidades y al atender sus preocupaciones, se fomenta un mayor apego con la organización y se logra un mejor rendimiento en el desempeño individual.

Según argumentan variados autores, entre sus principales consecuencias, la felicidad en el trabajo pronostica algunos resultados importantes, como una mayor productividad y rendimiento en el trabajo, mayor auto-control, mejores relaciones interpersonales, salud física y mental, así como una mayor longevidad (Branham, 2012; López & Fierro, 2015; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011; Pryce- Jones, 2010).

II Antecedentes y Problematicación

En Chile, el sistema laboral es regido por la ley donde las horas de trabajo establecidas son de lunes a viernes con 45 horas semanales, lo que equivale a 9 horas diarias, según el artículo 22 del código del trabajo "*La duración de la jornada ordinaria no excederá de cuarenta y cinco horas semanales.*" (Código del Trabajo) A su vez, el artículo 28 prescribe: "*El máximo semanal establecido en el inciso primero del artículo 22 no podrá distribuirse en más de seis ni en menos de cinco días*". (Código del Trabajo). De las normas legales citadas se desprende que la ley fija un límite a la jornada de trabajo, el cual no puede exceder de las 45 horas semanales y no puede distribuirse en más de seis ni en menos de cinco días.

"La jornada ordinaria diaria deberá ser continua y no podrá exceder de las 10 horas, pudiendo interrumpirse por un lapso no inferior a media hora ni superior a una hora para la colación". (Artículo 22, Código del Trabajo)

Sin embargo, estas horas no se cumplen. Según la II Encuesta Nacional de Calidad de Vida y Salud reveló que 44.7% de los trabajadores/as encuestados trabaja más de 9 horas diarias, identificándose un 5% del total que trabaja más de 12 horas al día. (Subsecretaría de Salud Pública, 2007)

Por otro lado, según Cowan (2007), en Chile los atributos más valorados son la seguridad laboral. Sin embargo, un 70% de los trabajadores/as tienen miedo a perder su fuente de trabajo. Este temor está bien fundado si se considera que uno de cada cuatro puestos de trabajo se destruye o se crea cada año.

Según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN, 2013) un 27,8% de los empleados de Chile padecen de estrés, depresión o angustia.

Según una encuesta realizada por el Centro de Estudios Públicos (CEP, 2013), la cual midió la satisfacción del trabajo en Chile, menciona que se encuentra una relación negativa entre la interferencia del trabajo en la vida familiar y la satisfacción laboral, ya que mientras mayor es la percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar, menor será la satisfacción laboral reportada. Sobre la flexibilidad, se

encontró que los trabajadores/as que consideran más flexible su trabajo reportan mayor satisfacción que aquellos que no. En tanto, mejores relaciones, tanto con la jefatura como con los colegas, están asociadas a mayores índices de satisfacción laboral.

2.1 Problematicación

En la actualidad se contrata a personas que se piensa que obtendrán buenos resultados con su equipo de trabajo, sin embargo, no se contrata por características individuales:

No se trata de reclutar, seleccionar y contratar a una multitud de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione sinérgica e inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: “Se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios”. (Jericó, 2001, p.40)

Esta idea de contratación se opone al modelo de gestión de la empresa exitosa Bridgewater, la cual se enfoca en contratar individualmente a la mejor persona para el cargo que debe desempeñar:

El secreto de mi éxito es que nos hemos esforzado en mantener de manera extraordinaria para contratar a las mejores personas del mundo. La mayoría de las organizaciones son malas a la hora de incorporar personal. Todo empieza con los entrevistadores, que seleccionan a las personas que les caen bien en lugar de centrarse en como son realmente estas, si se ajustan a sus trabajos o no y como ha sido su trayectoria. (Dalio, 2017, p.160).

Por otro lado, la representación social de las personas que trabajan en empresas que no se centran en el sujeto sino en la productividad, es que desde el siglo XX existe una jerarquía y un distanciamiento entre ellos y su jefe/a.

Rodríguez, Ríos De Solminihac, & Rosene, (2005), mencionan que los valores laborales en Chile están relacionados con las características históricas y culturales

del país, como la relación patrón-inquilino en la hacienda, el compadrazgo y el legalismo. Según Gómez & Rodríguez (2006), durante las últimas décadas del siglo XX se puede apreciar cierto consenso en establecer que las relaciones tradicionales entre personas y organizaciones se hayan basado en el paternalismo, la existencia de una jerarquía respetada y el conformismo.

Los autores señalan la presencia de un fuerte sentido de jerarquía en el contexto organizacional chileno, en el que los subordinados asumen acríticamente las opiniones, mandatos e instrucciones de quienes tienen poder y se acepta ser controlado estrechamente y supervisado con vistas a la aceptación (Dávila & Elvira, 2005; Gómez & Rodríguez, 2006). Según Pérez (2008), esto determinaría prácticas de administración donde existe dificultad para delegar autoridad, descentralizar y entregar poder para la toma de decisiones, y sería una causa parcial de comportamientos laborales conformistas, obedientes y disciplinados.

Rodríguez y Gómez (2009), han señalado que uno de los elementos principales de una definición compartida de la dinámica del trabajo en Chile es que la lealtad, la dedicación, la observancia y el profesionalismo son cualidades deseadas en los trabajadores/as.

Autores han descrito la cultura laboral chilena como individualista, donde las relaciones entre pares suelen ser más bien competitivas y conflictivas. En esta dirección, Abarca, Majluf y Rodríguez (1998), señalan que el estilo de administración chileno favorece la conducta individualista de incentivos, reconocimiento y participación.

Estudios describen a la cultura de trabajo chilena con rasgos de paternalismo, donde se busca evitar conflictos y es una cultura autoritaria. Por ejemplo, Rodríguez (2001) y Raineri (2003), han descrito como un rasgo predominante en la cultura de trabajo chilena al paternalismo y autoritarismo. Pucheu (1991), describe la tendencia a evitar la confrontación dentro de un mismo grupo de poder; Rodríguez (2001), habla de la "desconfianza" como actitud básica, que dificulta buscar soluciones compartidas y Raineri (2003), describe una tendencia a evitar conflictos.

Por último, Hofstede (1980), describe que en la cultura chilena una existe tendencia a evitar riesgos.

La cultura de trabajo se puede entender como el conjunto de valores y normas de comportamiento que caracterizan el ambiente laboral de una organización (Hofstede, 1991). Estos valores y normas de comportamiento son usados como reglas para tomar decisiones y definen las relaciones entre las personas y los grupos al interior de la organización.

La eficacia laboral, ha sido un tema de gran interés para los encargados de las organizaciones y también para las diversas disciplinas orientadas al desempeño laboral, como es la psicología organizacional. Dentro del ámbito laboral, para que una empresa sea exitosa, debe fijarse en las características de las personas que la componen.

Según Bridgewater, la eficacia de una empresa exitosa está compuesta por personas con cualidades y habilidades singulares y una cultura de la organización guiada por la transparencia y la sinceridad. (Dalio, 2017)

Además, una organización excelente tiene tanto personas excelentes como una cultura excelente, donde las personas tienen un carácter y facultades adecuadas, son transparentes, están comprometidas con la misión de la organización y poseen habilidades para desempeñar un buen trabajo. Las culturas excelentes sacan a la luz los problemas y los desacuerdos y los resuelven adecuadamente, a través de la meritocracia de ideas orientada a las relaciones y el trabajo significativo mediante la sinceridad y la transparencia. (Dalio, 2017)

La una influye en la otra porque las personas que componen una organización, establecen la clase de cultura que esta posee y la cultura de la organización determina la clase de persona que encaja en ella. (Dalio, 2017)

De acuerdo a lo planteado anteriormente, es importante entender las características de la cultura laboral de Chile y de los procesos de gestión utilizados. Se intenta de este modo, analizarlo con las características de una empresa cuyo

modelo de gestión empresarial este enfocado en las personas para tener trabajadores/as más felices y un buen rendimiento en la empresa.

Pregunta de Investigación

¿Qué modelo de gestión empresarial tienen las empresas centradas en las personas para mantener trabajadores/as felices y eficaces y a la vez obtener buenos resultados?

Objetivos Generales y Específicos

2.1.1 Objetivo General

- Conocer las características del modelo de gestión empresarial centrado en las personas desde el análisis de documentos y desde la perspectiva de los jefes/as y trabajadores/as de distintos niveles jerárquicos que pertenecen a este tipo de organizaciones.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de gestión que declaran las empresas centradas en las personas.
- Describir la cultura organizacional de empresas centradas en las personas desde la perspectiva de los trabajadores/as.
- Describir la cultura organizacional de empresas centradas en las personas desde la perspectiva de los jefes/as.

2.2 Relevancia

El presente estudio posee una relevancia práctica que se encuentra en la información y datos concretos que se obtienen a través de la descripción de la calidad y las características de la influencia del modelo de gestión empresarial de empresas exitosas, lo cual permite a las empresas perfeccionarse y adecuarse a esta era de la información, educando a los jefes/as, gerentes/as y dueños/as de empresas para que reflexionen de las necesidades reales de la cultura de la empresa y de sus trabajadores y trabajadoras. El proceso de elección de contenidos y metodologías se realiza en función de la realidad organizacional en Chile y el interés personal, logrando obtener mayor atención aceptación y llegando a potenciar la entrega de conocimiento.

Desde el punto de vista social esta investigación es relevante en el sentido que, al lograr conocer la cultura de empresas exitosas, el proceso de gestión que utilizan, y el tipo de personal que contratan, será posible implementar procesos para mejorar la cultura de las empresas en Chile, de esta manera las empresas podrán tener más eficacia, con personas que estén motivadas y dirigidas a la misma misión de la empresa, lo cual se traducirá a mayor aprendizaje. Estos resultados permitirán a mediano plazo generar un cambio en la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras, así como también la imagen pública y percepción del concepto que se tiene del trabajo actual, de este modo la ciudadanía podrá trabajar en un ambiente laboral grato.

Este estudio servirá para futuras investigaciones a modelo de empresas, en las características de gestión empresarial que compone una empresa enfocada en las personas, y a la cultura que debe tener cada empresa para obtener resultados eficaces y personas más productivas y felices.

III. Marco Teórico

Dado que la mira central de este análisis estará puesta en la representación social que tienen los trabajadores y trabajadoras respecto a un modelo de gestión centrado en las personas, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura interpretativa. Para empezar, el estudio de representación social, busca comprenderse del mismo modo que es definido por Serge Moscovici.

3.1 Teoría de las representaciones sociales

Moscovici (2001), propone considerar las representaciones como ideas y creencias:

Las representaciones colectivas son un recurso explicativo y refieren a una clase general de ideas y creencias. Son un fenómeno específico relacionado a un modo particular de comprensión y de comunicación, un modo que crea realidad y sentido común. (p.33)

En su planteamiento argumenta que las representaciones sociales definen la realidad, la constituyen y la condicionan. Las formas más relevantes de nuestro medio físico y social están fijadas en representaciones y nosotros mismos estamos formados en relación con ellas. Son un tipo de realidad expresada en signos a manera de “un elemento en una reacción en cadena de percepciones, opiniones, nociones y hasta viven organizadas en una secuencia dada” (Moscovici, 2001, p.20). De tal manera que nuestro modo de pensamiento depende de tales representaciones. Destaca que las representaciones sociales son un producto colectivo de acciones y comunicaciones, de tal forma que todas las interacciones presuponen representaciones y “una vez creadas ellas llevan una vida propia, circulan, fusionan, atraen y se repelen la una a otra y dan nacimiento a nuevas representaciones” (Moscovici, 2001, p.27). La característica específica de las representaciones sociales es que “encarnan” ideas en experiencias colectivas e

interacciones, y deben ser retomadas como un medio en relación al individuo o al grupo.

Moscovici (2001), considera que las representaciones sociales, convencionalizan las cosas, personas y sucesos, les asignan una forma, las colocan en categorías dadas, y gradualmente las establecen como un modelo de cierto tipo formado por un grupo de personas; a través de este rol nos ayudan a interpretar mensajes y organizamos nuestros pensamientos de acuerdo a un sistema que es condicionado por nuestras representaciones y nuestra cultura. En este sentido las representaciones se imponen sobre nosotros con una especial e irresistible fuerza, la cual está constituida por una combinación de una estructura y de una tradición que estipula lo que deberíamos de pensar.

En esta perspectiva Moscovici, (2001) concibe a las representaciones sociales como una producción social e histórica:

Productos de una secuencia completa de elaboraciones y de cambios que ocurren en el transcurso del tiempo y son el logro de sucesivas generaciones. Todos los sistemas de clasificación, todas las imágenes y todas las descripciones que circulan dentro de una sociedad [...] suponen una conexión con previos sistemas e imágenes, una estratificación en la memoria colectiva y unas reproducciones en el lenguaje que invariablemente refleja conocimiento. (p.46)

Las representaciones sociales, por tanto, son un sistema de clasificación y denotación, que asigna categorías y nombra, y cuyo principal objetivo es facilitar la interpretación de características, la comprensión de intenciones y motivos detrás de las acciones de las personas para formar opiniones. (Moscovici, 2001).

3.1.2 La psicología social

Desde la psicología social se concibe que las representaciones sociales se conforman a partir de la interacción de dos procesos o sistemas, Ortega (2004), afirma:

El sistema cognitivo, considerando un sujeto activo con características psicológicas y el sistema social, referente a los aspectos discursivo y contextual, proporcionan elementos importantes para la comprensión del proceso de apropiación de la realidad exterior al pensamiento social. (p.193)

Por tanto, las representaciones sociales son ideas y creencias que definen el modo de comprender la realidad influida por la cultura, las cuales encarnan nuestra experiencia e historia. Son opiniones, percepciones, y el modo de pensamiento depende de ellas.

El estudio del modelo de gestión enfocado en las personas, ha buscado comprenderse desde distintas teorías, para comprender el concepto de “sistema”, se encuentra la teoría de sistemas de Bertalanffy, la cual se adscribe a la presente investigación:

3.2 Teoría de sistemas Bertalanffy

Para adentrarse en la teoría general de los sistemas y el enfoque sistémico, es necesario comprender la noción de “sistema”, sobre la cual no pocos estudiosos han ofrecido sus consideraciones desde diversos puntos de vista y contextos, entre las más destacadas se encuentran las consideraciones de Bertalanffy (1987), Weil (1997), Fuentes, Álvarez y Matos (2004) y Marcelo y Osorio (2015).

La noción de sistema según el Diccionario de filosofía de O. se plantea como el “conjunto de elementos que tienen relaciones y conexiones entre sí, y que forman una determinada integridad, unidad” (Ranzinkov, 1980, p. 395).

Esta teoría constituye un conjunto de postulados que se fueron afinando progresivamente con su aplicación, a partir de los cuales se desprende que cualquier fenómeno de la realidad debe ser considerado en términos de sistema, es decir, por las relaciones e interacciones de sus componentes.

“La teoría general de sistemas se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, al mismo tiempo como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias” (Arnold y Osorio, 1998, p.40). Con base a esta idea estos autores interpretan la teoría general de sistemas desde una perspectiva holística e integradora en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que partir de ellas emergen.

“Los sistemas son un conjunto de elementos que interactúan entre sí, cuyas relaciones provocan transformaciones en el interior del sistema y emanan hacia un ambiente externo” (Arnold & Osorio, 1998, p.67). Además, “Una organización es un sistema social abierto, donde las personas construyen una cultura particular a esto se le llama cultura organizacional”. (Arnold & Osorio, 1998, p. 68).

La teoría de sistemas nos ayuda a comprender e interpretar el comportamiento de las organizaciones, donde los sistemas están conformados por personas, las cuales interactúan entre sí y crean una entidad común, ya que, según la teoría de sistemas las organizaciones crean su cultura.

Como se mencionó anteriormente, el estudio del modelo de gestión empresarial enfocado en las personas, ha buscado comprenderse desde distintas teorías, entre ellas la psicología positiva. Para comprender esta teoría será importante definir

algunos conceptos claves en el tema de estudio. Entre los cuales se encuentran: introducción a la psicología positiva, principios, valores, cultura, desempeño, las personas, comunicación, clima laboral, organización, y liderazgo.

3.3 La psicología positiva

La psicología positiva es una disciplina inaugurada por Martin Seligman, la cual define como “aquella rama de la psicología que tiene como objeto de estudio la excelencia, el bienestar psicológico y subjetivo, la optimización de la vida y la felicidad del ser humano”. (Seligman,1990 p.56).

Sheldon y King (2001), argumentan que:

En definitiva, de lo que se trata no es de estudiar las disfunciones, sino la felicidad y plenitud del ser humano, observar a las personas que aseguran ser felices y saber cómo lo logran, qué factores están conformando ese bienestar y poder así hacer crecer a los demás. (p.34)

Se trata del estudio científico de las fuerzas y virtudes humanas naturales, de una disciplina que se pregunta cuál es la naturaleza de la eficacia del funcionamiento del ser humano, centrando la atención en las potencialidades, los motivos y capacidades de este. Según Carr (2007), se trata de una nueva rama que se ocupa principalmente del estudio científico de las fuerzas y de la felicidad del ser humano. Para Vásquez (2000), la necesidad de profundizar en las fortalezas y valores de las personas, el bienestar subjetivo y la exploración de fortalezas humanas se han convertido en relevantes constructos de estudio para la psicología positiva como factores que contribuyen a la felicidad del ser humano.

La psicología positiva tiene como interés principal crear un camino de enfoque ya no desde la preocupación en solucionar las cosas que van mal en la vida, si no a construir cualidades positivas. Se trata de complementar un enfoque que se ha

centrado en lo que va mal, con una perspectiva que busca aquello que funciona bien en las personas y así mirar a las personas como un todo integral.

Según Carr (2007), esta corriente psicológica está centrada en lo positivo del ser humano y en encontrar el camino para el florecimiento del bienestar psicológico y la felicidad de los individuos, donde el trabajo puede procurar bienestar, y ocupa un lugar de privilegio, en la medida que implica cambios e interacciones que modifican la vida humana. Uno de los aspectos centrales que se tienen en cuenta en la psicología positiva es el “bienestar” el cual se entiende como sinónimo de salud mental.

3.3.1 Principios y valores de empresas centradas en las personas desde la psicología positiva

Según Pérez y Rodríguez (2007), la cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de principios, valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. Deal y Kenndy (1982), plantean que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura. La organización entonces debe trabajar sobre estos valores comunes y desarrollar “líderes” a quienes los demás puedan imitar. Del mismo modo Shein (1988), plantea que la cultura se define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias y normas aceptadas practicadas por los individuos.

Para Pérez y Rodríguez (2007), los valores son las convicciones de la organización, las cuales se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa. Se trata de elementos que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización, sirven de elementos de integración del grupo.

De acuerdo con Hofstede (1983), la cultura es una programación mental colectiva que distingue a un grupo de personas de otro, expresándose en el patrón de creencias y valores.

Desde la psicología positiva, los principios y valores de empresas centradas en las personas son fundamentales, ya que forman la cultura. Además, existe una congruencia entre los valores y principios que tiene un trabajador/a, con los valores y principios de la organización y estos deben ser compartidos.

3.3.2 La organización desde la psicología positiva

El precursor de este movimiento es Fred Luthans, quien definió el comportamiento organizacional positivo como “el estudio y la aplicación de los puntos fuertes de los recursos humanos de orientación positiva y las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con eficacia para mejorar el rendimiento del lugar de trabajo hoy”. (Luthans, 2000, p.56).

La psicología organizacional positiva surge de la combinación del concepto de salud integral aplicada al contexto específico del trabajo. Salanova, Martínez y Llorens, (2014), la definen como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional.

En los últimos años la psicología positiva organizacional ha desarrollado nuevas variables que afectan el desarrollo de las personas dentro de la organización siendo la felicidad una de estas nuevas dimensiones de análisis. Para Fernández:

“La felicidad es clave en la calidad de vida de los trabajadores, facilitando la construcción de mejores relaciones interpersonales, aumentando la productividad, la creatividad, la innovación, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca al interior de las empresas”. (Fernández, 2015, p.23).

La organización positiva es la que estudia los puntos fuertes de las personas, para lograr un mayor rendimiento. Busca potenciar el bienestar organizacional, y propone que la felicidad facilita la construcción de mejores relaciones y aumenta la productividad de la empresa.

3.3.3 Cultura desde la psicología positiva

De acuerdo con Chiavenato (2009), toda organización crea su cultura, con usos y costumbres propios. La cultura está formada por las normas y los valores de la organización, las disputas internas y externas de los miembros de la organización, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de la comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Robbins (1999), afirma que cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo.

Según Handy (1987), se pueden distinguir cuatro tipos de culturas organizaciones en dependencia del énfasis que se conceda a algunos de los siguientes elementos: “poder”, “rol”, “tareas”, y “personas”. La cultura centrada en las personas, se basa en las “personas” que integran la organización.

Para Pérez y Rodríguez (2007), el mantenimiento o refuerzo de una cultura puede comprenderse mejor conociendo lo que los directivos consideran que es importante, la forma en que la máxima dirección reacciona ante las crisis, los momentos difíciles, los tipos de roles que proveen los directivos, los criterios para distribuir premios y los criterios para la promoción, ingreso o despido de las personas.

La cultura basada en las personas promueve una detallada identificación de las actitudes y aptitudes requeridas del individuo y los puestos de trabajo y que tributan al cumplimiento de las metas de la organización. Según Pérez y Rodríguez (2007), las empresas modernas, influenciadas por los nuevos paradigmas, invierten en conocimiento imaginación, innovaciones tecnológicas, infraestructuras, capacitación y entrenamiento están más cerca del éxito y dispondrán de una mayor productividad. Y añaden que, una empresa con una cultura de éxito se caracteriza por el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, la comunicación afectiva, el autoaprendizaje, el desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades y el fomentar la creación de nuevos conocimientos, la ética y los valores, la promoción de organizaciones adaptables al cambio, la inversión en capacitación , el aumento del rendimiento productivo, la búsqueda constante de talento humano, la implementación de sistemas de incentivos y recompensas en función a los aportes hechos a la organización.

Para Pérez y Rodríguez (2007), la cultura corporativa que está inspirada en la convicción de cada uno de sus integrantes, es mucho más productiva que una cultura corporativa aplicada por imposición desde la gerencia. Para que una empresa sea exitosa es necesario fomentar una cultura de conexión humana.

Caceido (2017), menciona que en una cultura de trabajo saludable el trabajador/a desarrolla un modelo de aceptación de los valores y objetivos de la organización, asociado a un deseo de entregarse con esfuerzo a la misma. Existe una congruencia entre los valores de la organización y los valores personales del empleado. Continuando con el concepto de cultura de trabajo saludable Salanova, Martínez y Llorens (2005), mencionan que el objetivo de la psicología organizacional es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo de las empresas, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional.

Según los autores mencionados, la cultura desde la psicología positiva, es la forma de pensar y hacer las cosas, compartidas por los miembros de una organización.

Esta determina la forma en cómo funciona una empresa, y se refleja en las estrategias y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización porque los valores pueden modificarse como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

La cultura motiva a los miembros y es creada por la organización, la cual está formada por normas y valores de la misma, estas reglas gobiernan el comportamiento de los trabajadores y trabajadoras en el lugar del trabajo. La cultura centrada en las personas, se basa en los trabajadores y trabajadoras que integran la organización. El mantenimiento de la cultura puede reforzarse cuando se conoce lo que los directivos consideran importante, la forma en la que los jefes/as reaccionan a los momentos difíciles, la manera de entregar incentivos y la inversión en capacitación.

3.3.4 Comunicación horizontal desde la psicología positiva

Muñiz (2013), define la comunicación horizontal que, al margen de otros objetivos, fomenta conscientemente la felicidad y el bienestar psicológico de los públicos a los que se dirige. Según Salanova, Martínez y Llorens (2014), las prácticas de comunicación horizontal, permiten que los trabajadores/as se relacionen positivamente con sus jefes/as y promueve equipos más eficaces, al producir resultados de calidad, y prestar un buen servicio provocando la lealtad de los clientes. Según Avolio (2004), la comunicación es un recurso y una práctica organizacional saludable, entendida como mayor autonomía y apoyo social, que permiten estructurar y organizar el trabajo, ya que las prácticas organizacionales saludables permiten la conciliación de la vida profesional-vida privada, gracias a la comunicación organizacional.

Wilson (2004), entiende la comunicación horizontal desde un modelo teórico que caracteriza las organizaciones saludables, donde una organización saludable está constituida por componentes interrelacionados, tales como valores, creencias,

políticas y prácticas, y el clima organizacional que implica las características de la comunicación organizacional.

Según Malvezzi (1998), la comunicación afecta directamente diversos aspectos en su cultura laboral en cuanto a sus identidades, roles, tareas y expectativas, ya que, en las redes, los individuos están más sujetos a la influencia de agentes, que pueden potenciar los vínculos de cooperación. Según Pérez y Rodríguez (2007), la comunicación sirve para interiorizar y crear una cultura flexible y creativa.

Según los autores mencionados la comunicación es una característica de organizaciones saludables, la cual permite relaciones positivas, potencia vínculos de cooperación y fomenta el bienestar. La comunicación afecta a la cultura laboral de la empresa, generando una cultura flexible. Además, la comunicación influye en los resultados económicos de la empresa.

3.3.5 Clima laboral desde la psicología positiva

Según Carbajal (2011), el clima laboral es el estado anímico colectivo del lugar de trabajo. Que refiere a los sentimientos y emociones de los trabajadores/as en un momento dado. El clima laboral es maleable y se encuentra en constante cambio, las relaciones de confianza y respeto de los trabajadores y trabajadoras entre sí y con su empresa. Un buen clima laboral, resulta en más productividad y eficiencia. Se trata de cómo se siente el empleado al trabajar en una empresa. Es propenso a fluctuaciones de más corto plazo y está determinado por factores que incluyen liderazgo, estructura, recompensas y reconocimiento.

Según Chiang, Salazar y Núñez (2007), el clima laboral es definido como el conjunto de percepciones que los trabajadores/as construyen respecto a las estructuras y procesos que se producen en un medio laboral, comprendiendo aquellas particularidades que distinguen a su organización de otras y constituyéndose así en un importante factor para la consecución de los objetivos organizacionales al

modular las actitudes y conductas de los trabajadores/as. Para Chiang (2007), respecto a su asociación con la calidad de vida laboral, existe evidencia que el clima organizacional influye en esta, a través de la motivación intrínseca de los trabajadores y trabajadoras hacia el desarrollo de su ocupación, que se deriva de la percepción de cohesión grupal y apoyo directivo. Para Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, (2002); Ramírez y Zurita, (2010), los hallazgos de estudios realizados sobre clima laboral en organizaciones, señalan una alta percepción de liderazgo y participación, existiendo evidencia que el clima organizacional influye en la responsabilidad, aplicación al trabajo y compromiso con la productividad, y estas afectan significativamente los niveles de motivación de los trabajadores y trabajadoras hacia el desarrollo de su ocupación, mermando directamente su desempeño.

3.3.6 Madurez del trabajador/a

Uno de los primeros autores en proponer modelos de madurez es Kohlberg en 1969, con su modelo de desarrollo moral de los individuos de donde se describen niveles crecientes en el proceso de adquisición de conciencia moral. Los primeros se formularon para el comportamiento organizacional, sin embargo, a partir de la década de 1970 se amplió su uso a la comprensión de fenómenos empresariales. Peinado en 1969 fue uno de los primeros autores en mencionar que la empresa se desarrollaba en etapas organizadas con patrones uniformes y desde entonces se han tipificado las organizaciones en diferentes números de etapas de desarrollo.

Rabago, (2012), manifiesta que los trabajadores/as debieran ser conscientes de que es necesario aceptar los aspectos menos gratos o más aburridos, y que las actitudes francamente infantiles son fácilmente percibidas por los superiores, además menciona que el comportamiento inmaduro, implica no querer asumir determinados trabajos o responsabilidades. Al hablar sobre las causas que originan ese comportamiento, menciona que es debido a una interacción entre predisposiciones biológicas, ambientales y sociales, donde el aprendizaje de

determinadas conductas puede jugar un papel importante y estima que esas personas desarrollan actitudes más centradas en recibir que en dar.

3.3.7 Bienestar y satisfacción laboral

Blum (1990), menciona que la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como, la constancia del empleo, y las oportunidades de ascenso.

Según Luthans (2002), es hora que el empleo lo podamos comprender como parte del desarrollo humano y permita integrar las fortalezas que tienen las personas. Las personas y su talento son lo único que la competencia no puede copiar, por tanto, en la medida en que las empresas inviertan en salud mental y en el bienestar de sus trabajadores y trabajadoras estos serán más competitivos/as a nivel global, así que, en lugar de costos, la salud y el bienestar se consideran inversiones en el rendimiento de los empleados.

Lebenswelt (2005), señala que el bienestar es comprendido en términos de evaluación positiva de la vida, lo cual incluye las emociones positivas, el compromiso, la satisfacción y el significado de la existencia. El bienestar implica que las personas encuentran un mayor significado a lo que hacen y en general a cómo viven en el mundo de la vida.

Para Gallardo (2008), formar un alto compromiso por parte de los colaboradores forja una ventaja competitiva para la organización. Además, el compromiso organizacional al igual que el apoyo organizacional percibido es importante porque se relaciona directamente con la capacidad que tienen los jefes/as para influir en los colaboradores, ya sea en la eficiencia a la hora de trabajar como en el bienestar de los mismos. Es relevante prestar atención al capital humano, ya que, a semejanza de las organizaciones, los colaboradores poseen metas y objetivos propios para lograr.

Según Cortés (2007), la seguridad laboral potencia al bienestar físico, mental y social del trabajador/a que puede resultar afectado por las diferentes variables o factores de riesgo existentes en el ambiente laboral, bien sea de tipo orgánico, psíquico o social. Por ello, la seguridad laboral garantiza el equilibrio en el trabajador/a en tres ejes fundamentales: mente, cuerpo y ambiente. Cortés (2007), define la seguridad laboral, como el conjunto de principios, leyes, criterios y normas formuladas, cuyo objetivo es el de controlar el riesgo de accidentes y daños, tanto a las personas como a los equipos y materiales que intervienen en el desarrollo de toda actividad productiva.

Para Gil (2000), la seguridad laboral y una buena gestión de esta, puede tener un efecto positivo no solo en los resultados financieros, constituyendo una gran oportunidad para las organizaciones que lo implementen, es un aspecto esencial para la organización para mantener y desarrollar una ventaja competitiva basada en la reputación de la organización, y permite potenciar el capital humano estructural y relacional.

3.3.8 Las personas desde la psicología positiva

Según Newstrom (2011), hay seis conceptos básicos respecto de las personas, diferencias individuales, percepción, integridad de la persona, conducta motivada, deseo de participación y valor de la persona.

3.3.8.1 Las diferencias individuales

Newstrom (2011), señala que las personas a pesar de tener mucho en común, todas son distintas, son únicas desde su nacimiento, y las experiencias individuales en la vida tienden a diferenciarlas mucho más. Las diferencias individuales significan que la administración motivaría mejor a los empleados si los trataran de otra forma. Si no fuera por las diferencias individuales, se adoptaría alguna norma estandarizada aplicable a todos para entenderse con los empleados, y a partir de allí se requeriría

un criterio mínimo. Las diferencias individuales necesitan entonces que el trato y enfoque de un administrador sobre sus empleados sea individual. Es de esperar que al ser las personas diferentes tendrán comportamientos diferentes.

3.3.8.2 Percepción

El concepto de percepción se entiende como la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas de su alrededor. Según Newstrom (2011)

Las personas usan un marco organizado que construyeron a partir de toda una vida de experiencias y valores acumulados. Cada persona tiene una visión única. En este sentido, en el trabajo, los empleados ven su mundo laboral de modos diferentes por diversas razones. Estas pueden estar relacionadas con la personalidad, necesidades, factores demográficos y experiencias anteriores, o tal vez porque se encuentren en diferentes entornos físicos, periodos o ambientes sociales. Esto también influye en su desempeño en la organización. (p.9)

Y añade, cualesquiera que sean las razones, las personas tienden a actuar con base en sus percepciones del mundo. A manera de ejemplo, cada persona parece afirmar que no reacciona a un mundo objetivo, sino a un mundo visto a partir de sus propios valores, creencias y expectativas. Un aspecto que destaca Newstrom (2011), es la forma de reaccionar de las personas, que es reflejo del proceso de percepción selectiva, pues la gente tiende a poner atención a los rasgos de su ambiente de trabajo congruentes con sus propias expectativas, o que las refuerzan. Por ello, la percepción selectiva llega a causar no solo malas interpretaciones de hechos aislados en el trabajo, sino también una futura inflexibilidad en la búsqueda de nuevas experiencias. Los administradores deben aprender a esperar diferencias perceptivas entre sus empleados, aceptar a la gente como seres emocionales y manejarlos en forma individual.

3.3.8.3 Integridad de la persona

Siguiendo a Newstrom (2011), la integridad de la persona, significa que una persona no puede ser fragmentada y actuar de forma íntegra, completa. Una persona tiene sus propias características individuales, tiene su entorno y su vida privada. Concluye, que, si se mejora a la persona completa, los beneficios trascenderán de la empresa hacia la sociedad más amplia en que vive cada empleado.

3.3.8.4 La conducta es motivada

Para Newstrom (2011), la conducta tiene ciertas causas, que se relacionan con las necesidades de una persona o con las consecuencias de sus actos. En el caso de las necesidades, la gente está motivada por lo que desea conseguir. Y en el caso de las consecuencias por lo que desea evitar. Esto deja a la administración con dos formas de motivar al personal. Le muestra que ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades o amenaza con una menor satisfacción de las necesidades si se siguen cursos de acción indeseables. Para Newstrom (2001), está claro que la mejor opción es una mayor satisfacción de las necesidades, y esto ilustra que la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones.

3.3.8.5 Deseo de participación

Para Newstrom (2011), las personas tienen el deseo de participación, por ello buscan oportunidades en el trabajo para participar en las decisiones importantes, con lo que contribuyen con su talento e ideas al éxito de la organización. Por todo esto, las organizaciones necesitan ofrecer oportunidades para una participación significativa del empleado. Esto se consigue transfiriendo la facultad en la toma de decisiones a los empleados, práctica que resultará en beneficio mutuo de ambas partes. El nivel del deseo de participación en la organización determina su comportamiento influyendo en el todo.

3.3.8.6 Valor de la persona

Para Newstrom (2011), la gente merece un trato diferente de otros factores de producción, porque pertenece a un orden superior al capital y las máquinas. Las personas desean ser tratadas con cuidado, respeto y dignidad. No aceptan la antigua idea de que son tan solo herramientas económicas o un par de manos. Quieren y desean sentirse valoradas por sus habilidades, capacidades y destrezas, que se les brinde la oportunidad de desarrollarse y tener la posibilidad de aportar significativamente a la organización. La interacción de las personas, sus combinaciones, atributos individuales y grupales y los propósitos, sumados a las reglas internas generan comportamientos particulares.

3.3.9 Liderazgo de la psicología positiva

El éxito del sistema organizacional depende de la acción eficiente de los líderes de este sistema. Según Barrow (1977), el liderazgo desempeña un rol crucial en la promoción del bienestar y la salud organizacional y laboral, a nivel individual y colectivo. Esto ha posibilitado la aparición de diferentes modelos de liderazgo positivo, cuya coincidencia teórica está vinculada al modo en cómo los líderes estimulan y tratan de mantener unos niveles de rendimiento optimizado, en sus seguidores, a través del fomento de comportamientos virtuosos. (Cámerin & Plews, 2012).

Para ser un líder, en el pleno sentido de la palabra es necesario ser una persona feliz, virtuosa. Así, por ejemplo, Hackett y Wang (2012), analizando el listado de virtudes que los diferentes modelos de liderazgo más comunes presentan, encontraron que todos ellos presentan coincidencias a la hora de señalar como claves las virtudes, ya señaladas por Aristóteles, de coraje, templanza, justicia y prudencia, y las ya apuntadas por Confucio, humanidad y honestidad. Parece que el camino de llegada a la felicidad y al liderazgo es el mismo. Un líder auténtico

habrá de pasar necesariamente por un desarrollo personal, ser honesto y debe tener transparencia en las relaciones.

Según Achor (2010), los líderes que tienen puestos claves son los que más que nadie, pueden y deben inundar su trabajo con una oleada de positividad, puesto que serán estos en mayor medida los que modelarán la cultura organizacional.

3.3.9.1 Liderazgo transformacional

Para Yammarino y Bass (1990), el liderazgo transformacional ha sido caracterizado como aquel que establece una visión sobre el futuro, compartida con los miembros de la organización; considera las diferencias individuales entre los mismos y actúa como estímulo para la consecución de los objetivos y metas organizacionales. Los líderes transformacionales son descritos como capaces de motivar a sus seguidores para que trasciendan sus propios intereses individuales.

Según Schneider (1990), se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización y más específicamente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y liderazgo. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus trabajadores/as, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus trabajadores/as e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

3.3.9.2 Liderazgo de servicio

El concepto de liderazgo de servicio fue concebido e introducido en el contexto organizacional por Greenleaf (1977), la teoría del liderazgo sirviente enfatiza el concepto de servicio a los demás y el reconocimiento de que el papel de la organización es el de posibilitar la formación de individuos que puedan contribuir a crear un entorno organizacional positivo.

3.3.9.3 Liderazgo espiritual

Los estudios iniciales trataron de establecer cuáles eran las características espirituales de los líderes efectivos. Así, autores como Fairholm (1996), identificaron una serie de cualidades, como la presencia de objetivos vitales definidos, convicciones morales profundamente arraigadas, elevada capacidad intelectual, habilidades sociales y una especial orientación al desarrollo de valores en los demás. Tomando como referencia la formulación anterior, Fry (2003), desarrolló una teoría causal del liderazgo espiritual basada en un modelo motivacional que incorpora conceptos como visión, esperanza, fe, amor altruista y supervivencia espiritual. Esta teoría concibe el liderazgo como un vector que posibilita una transformación de la organización como entidad intrínsecamente motivada y orientada al aprendizaje continuo.

3.3.9.4 Liderazgo auténtico

Los líderes auténticos pueden describirse como aquellos dotados de profundas convicciones morales, cuyo comportamiento está firmemente inspirado por estos principios éticos para el beneficio del colectivo. (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Estos líderes son perfectamente conscientes del contenido real de sus pensamientos, emociones, habilidades, sistema de valores y del modo en que son percibidos por los demás. Igualmente, poseen cualidades como la confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y fortaleza moral (Avolio, Gardner,

Walumbwa, Luthans & May, 2004). Además, los líderes evitan comportarse de manera inconsistente y ocultar sus ideas y emociones, incluso cuando éstas pudieran ser incómodas para los seguidores. (Luthans & Avolio, 2003).

Los líderes auténticos construyen confianza con sus seguidores estimulando la comunicación abierta, compartiendo información crítica y tratando de incrementar su implicación con el trabajo.

3.3.9.5 Liderazgo positivo

Según Cameron (2013), este liderazgo se fundamenta en la aplicación de los principios positivos de conducta que emergen de disciplinas como la psicología positiva y la psicología organizacional positiva. En concreto, el liderazgo positivo tiene tres componentes básicos (1) posiciona el centro de interés en aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano (2) pone el énfasis en los resultados y facilita un rendimiento individual y organizacional por encima del promedio y (3) su campo de actuación se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana. Expresado de otro modo, el concepto de liderazgo positivo está fundamentado en la existencia de un continuo, en el que cualquier líder puede ser ubicado. Los líderes positivos son aquellos cuyas conductas muestran una orientación hacia el extremo positivo (Wooten & Cameron, 2010). De acuerdo a Kelloway (2013), vinculado al desarrollo de organizaciones saludables, se ha observado que en los equipos de trabajo dirigidos por un líder positivo, los miembros muestran mayores niveles de bienestar laboral y la presencia de emociones positivas; asimismo, se ha comprobado que el liderazgo positivo incrementa el rendimiento de los miembros de la organización y su compromiso, mejora la comunicación y las relaciones interpersonales, posibilita la creación de un clima laboral positivo y estimula la innovación (Cameron, 2013). Y de acuerdo a Cameron y Plews (2012), la presencia de un estilo de liderazgo positivo parece haber

facilitado la fusión de organizaciones, así como haber incrementado los niveles de satisfacción del cliente.

3.3.10 Capacitación continua desde la psicología positiva

Según Pérez y Rodríguez (2007), la capacitación del personal es un elemento fundamental para apoyar al fortalecimiento del compromiso del personal hacia la empresa, cambiar de actitudes, fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas. Vivimos en una sociedad caracterizada por su complejidad, dinamismo y exigencia en las personas, la cual demanda de una serie de habilidades y competencias diferentes, porque no basta con tener mucho personal. Lo importante es contar con los mejores talentos, con un capital humano competente, motivado, con deseo de cambio, con participación democrática en las decisiones de la organización, esta sinergia es determinante para mejorar el clima y la cultura de las empresas y evitar la resistencia al cambio. Además, menciona que las empresas deben promover el uso intensivo de la información, el conocimiento como valor intangible, la imaginación, el sueño y su realización, además de, una comunicación interactiva, y reconocer la importancia de las personas, el talento humano, la capacitación, el entrenamiento, el conocimiento como inversión y capital para obtener éxito. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la actitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno.

Arango y Urrea (2000), explican la capacitación desde, cómo la psicología dentro del marco de la gerencia de recursos humanos ha desarrollado prácticas referidas al desarrollo integral de los trabajadores y trabajadoras, las cuales apuntan no sólo al compromiso con la empresa sino también a proponer un cambio del individuo en sus comportamientos como lo son los programas de capacitación, cursos de inducción y propaganda corporativa, se trata de un programa de reforma moral del individuo. De esta manera las organizaciones contemporáneas que enfrentan un contexto competitivo, incierto y cambiante, demandan trabajadores/as flexibles y

con competencias específicas. Por eso los programas de cultura corporativa liderados por las áreas de recursos humanos, buscan alinear las subjetividades de los trabajadores/as con los objetivos corporativos a través de programas de capacitación, que aseguren el flujo de ciertos comportamientos y actitudes por parte de los mismos.

La capacitación de los trabajadores y trabajadoras es fundamental para apoyar al fortalecimiento de compromiso de los trabajadores/as hacia la empresa. Se busca cambiar de actitud, fomentar la comunicación, y la comprensión e integración de las personas.

3.3.11 Resolución de conflictos

Según Salanova (2000), las empresas líderes en el mundo se han centrado en la mejora de las situaciones laborales de sus empleados/as, puesto que así logran mayor productividad, mayor calidad y mayor nivel de ventas, y añade que conociendo las características del trabajo (conflictos, demandas físicas) debe incorporar antecedentes previos al propio trabajo objeto de diseño y que lo condicionan (incertidumbre del entorno, tecnologías disponibles). Debido a esto se entiende que las características del trabajo deben implicar no solo un diseño muy bien organizado, sino que también debe haber mucha claridad respecto a cómo las características del trabajo están mediatizadas por una contingencias individuales, grupales y organizacionales.

3.3.12 Autoconocimiento desde la psicología positiva

Recientemente el autoconocimiento ha sido vinculado a innumerables beneficios, tanto para organizaciones como para los empleados/as (Vidal, García & Linati, 2014). Entre sus principales consecuencias, el autoconocimiento proporciona felicidad en el trabajo, una mayor productividad, mayor rendimiento en el trabajo, mayor auto-control, mejores relaciones interpersonales, salud física y mental, así como una mayor longevidad. Branham, (2012); López & Fierro, (2015); Peterson

(2010); Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, (2011). Pryce-Jones, (2010). Señalan que, las personas con pensamientos positivos han mostrado una mayor tendencia a incurrir en situaciones o escenarios novedosos, a la vez que se encuentran más involucrados con el trabajo. Como resultado, son personas sanas y más exitosas en su vida laboral, produciendo consecuencias más fructíferas para sus organizaciones.

De la misma forma según Pryce (2010), quien es feliz en su trabajo obtiene ascensos laborales antes, gana más dinero, tiene más apoyo, es más creativo, y alcanza antes sus objetivos. Para Vidal, Farcua y Linati (2014), otros factores que favorecen la felicidad en el trabajo son la relación con los superiores, el reconocimiento por los logros alcanzados. Y Seligman (2011), utiliza el acrónimo “perma” para señalar que una persona es feliz cuando tiene placer, compromiso, relaciones sociales y alcanzar metas. Para Warr, (2013), la felicidad se encuentra determinada por la preocupación sobre quién soy, y quien me gustaría ser, y por la evaluación relacionada a la autoeficacia, a la novedad y la relevancia personal.

3.3.13 Teoría del work engagement

El estudio de modelos de gestión enfocado en las personas y la representación social de esta, ha buscado comprenderse desde diversas teorías entre ellas se encuentra el work engagement.

El work engagement, es definido según Schaufeli y Bakker, (2004), como un estado psicológico positivo y activo que se caracteriza por el vigor y la dedicación, de este modo los trabajadores/as experimentan alta motivación por invertir esfuerzo en su trabajo, son dedicados y experimentan sentimientos de orgullo y entusiasmo por el trabajo. De acuerdo a Seligman (2000), la absorción implica inmersión y concentración en el trabajo, el work engagement es una consecuencia de la psicología positiva.

Según Spreitzer, Porath & Gibson (2012), las organizaciones contemporáneas se están enfrentando a ambientes dinámicos y cambiantes que enfatizan la importancia de la flexibilidad, adaptabilidad e innovación social. Debido a ello hay un interés por desarrollar organizaciones sostenibles que tengan la capacidad de perdurar y satisfacer una línea base de triple desempeño medioambiental, económico y humano.

La definición de sostenibilidad del trabajador/a es definida por Van Derklink (2010), en términos de la posibilidad de continuar trabajando mientras se mantiene la salud y el bienestar. Y según Fugate, Kinicky y Ashfort (2004), es definida en términos de adaptabilidad a la infinidad de cambios relacionados al trabajo que ocurren en la economía de hoy y a pesar de esto, no solo en suficiente mantenerse saludable y capaz de seguir trabajando, si no que hoy en día los trabajadores/as tienen que estar motivados a correr la milla extra y deben ser proactivos.

Para Demerouti y Crapanzano (2010), el work engagement, incrementa el mejor desempeño, la deducción al ausentismo laboral, mejores resultados financieros, y clientes más satisfechos.

Para el work engagement existen tres tipos de intervenciones centradas en las personas: (1) Intervenciones basadas en fortalezas, (2) FeedBack, (3) Intervenciones en felicidad.

3.3.13.1 Intervenciones basadas en fortalezas

Según Park, Peterson y Seligman (2004), estas ayudan a los trabajadores/as a identificar y desarrollar sus fortalezas personales para ser más efectivas y exitosas. Las personas tienen habilidades y recursos personales que pueden ser utilizados para lograr resultados extraordinarios cuando se comprenden y aplican correctamente. Las fortalezas individuales pueden ser definidas como rasgos

positivos que se reflejan en pensamientos, sentimientos y comportamientos algunos ejemplos son la curiosidad, la valentía, la amabilidad y la gratitud.

De acuerdo Luthans, Salanova, Martínez y Llorens (2004), las intervenciones basadas en fortalezas, apuntan hacia los mismos propósitos, tomar las fortalezas de las personas y con ellas, gestionarlas de forma eficaz para el desarrollo tanto de estas como de la empresa. A esto, agrega Peterson y Seligman, (2006), que trabajar con las fortalezas de las personas, es gratificante y comprometedor e induce a un sentimiento de actuar de manera auténtica y genuina con uno mismo.

3.3.13.2 Feedback

Para Buckingham y Coffman (1999), la manera de promover el feedback individual a los trabajadores/as, es primero, sobre sus fortalezas principales, y posteriormente se da un feedback para dar un mayor conocimiento de sus fortalezas y debilidades a los trabajadores/as respecto de la frecuencia con la que las utilizan al llevar a cabo actividades relativas a su trabajo. Si no están utilizando sus fortalezas lo suficiente, se debe brindar caminos específicos que los llevan a utilizar sus fortalezas en el contexto laboral de manera novedosa, esto lleva a que los trabajadores/as re consideren como utilizar sus fortalezas durante actividades relativas al trabajo.

3.3.13.3 Intervenciones en felicidad

Conceptualmente hablando el work engagement es comparable a la felicidad. Según Diener, Suh, Lucas y Smith (1999), la felicidad es definida como un estado afectivo-cognitivo de carácter positivo que incluye tanto sentirse bien, como pensar positivamente sobre la vida. El modelo work engagement, se caracteriza por promover un estado psicológico positivo, donde los trabajadores/as experimentan sentimientos de entusiasmo por su trabajo, motiva a tener mejores resultados y para esto utiliza distintas intervenciones. Las cuales ayudan a los trabajadores/as a identificar y desarrollar sus fortalezas personales para ser más efectivos y exitosos.

IV Marco Metodológico

4.1 Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico que ha guiado el presente estudio tiene relación con la investigación cualitativa de carácter exploratorio-descriptivo, la cual es definida según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), como la investigación que se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

Una de las grandes influencias que pone en movimiento el surgimiento de la metodología cualitativa, es la perspectiva fenomenológica, cuyo interés fundamental, es centrarse en la visión que las personas tienen del mundo y del contexto que los rodea. (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014)

En función de lo anterior, se entiende que el método cualitativo estudia la calidad y el modo en que ocurren las dinámicas y procesos de las situaciones o asuntos que forman parte del problema de investigación, intentando describirlos de manera tal, que representen la realidad que viven los sujetos o personas investigadas.

En base a estas definiciones, se ha decidido dirigir la presente investigación, a través del método cualitativo, teniendo en consideración que sus características tienen estrecha relación con el principal objetivo planteado en este estudio, en el cual se propuso describir la percepción que tienen los trabajadores/as de empresas enfocadas en las personas.

Otro aspecto que resulta fundamental es que, los métodos cualitativos pueden usarse para explotar áreas sustantivas sobre las cuales se conoce poco o mucho, pero se busca obtener un conocimiento nuevo. (Strauss y Corbin 1967)

Es ahí donde radica la importancia de la inclinación de la presente investigación por el método cualitativo, ya que, al explorar un área poco investigada, se puede obtener un conocimiento nuevo.

El carácter exploratorio que se le otorga a esta investigación se justifica, en la escasa información registrada existente en torno a las temáticas que se desean abordar. De ello Hernández (2003), señala lo siguiente:

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.115).

4.2 Tipo de Investigación

La presente investigación, se ha caracterizado por ser un estudio de tipo exploratorio-descriptivo. Exploratorio ya que, de acuerdo al objetivo definido, la literatura revisada y el tema relacionado en relación a la percepción que tienen los trabajadores/as sobre su experiencia en empresas enfocadas en las personas, no posee datos concretos. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. “Únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el estudio” (Sampieri, Fernández & Baptista, p.79). Es descriptiva porque ésta devela y describe los relatos de los trabajadores/as investigados, y de las formalidades que la empresa proporciona a través de documentos de procesos de gestión.

4. 3 Tipo de diseño

En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al “abordaje” general que habremos de utilizar en el proceso de investigación. Álvarez, G (2003).

La presente investigación, posee el carácter de ser un estudio de caso, cualitativo. En este sentido, Yin (1989) indica que el estudio de caso, es una unidad de investigación que tiene como intención indagar acerca de algún problema determinado en un número reducido de personas, y define al estudio de caso como una indagación empírica que utiliza múltiples fuentes de conocimiento para investigar un fenómeno actual dentro de su contexto de vida real.

Balcazar (2014), define el estudio de caso como el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad y circunstancias importantes. Y agrega, que es una recogida formal de datos presentada como una opinión interpretativa de un caso único, e incluye el análisis de los datos recogidos durante el trabajo de campo y redactados en la culminación de un ciclo de acción o la participación de la investigación.

Por otro lado, Sandín (2003), señala que realizar un estudio de caso es valorar los aportes de los actores principales, sus perspectivas y representaciones en torno a una problemática, poniendo de relieve las voces de los principales protagonistas de fenómenos.

Para Murueta (2007), es en este sentido que la metodología del estudio de caso se puede entender como un modelo de gestión del conocimiento, un enfoque que ve cualquier unidad social como total. Casi siempre esta forma de proceder incluye el establecimiento de dicha unidad que puede ser una persona una familia, un grupo social, un conjunto de relaciones o también una cultura.

A partir de estas definiciones que se tienen acerca del estudio de caso, es que se sostiene que la presente investigación se enmarca dentro de esta lógica, puesto que se tomará una situación en particular, se rescatarán las percepciones de los actores involucrados, y en base a ello se elaborará un análisis sobre el problema en cuestión.

Por otro lado, cabe señalar que la presente investigación es de tipo transeccional o transversal, dado que el estudio de casos se realizará en un solo momento, lo que tiene como objetivo indagar en el desarrollo de ellos las características que se presentaron en el paso, por lo tanto, corresponde a un fenómeno en un momento y contexto dado. (Sampieri, Fernández, Baptista, 2014).

4.4 Validez y confiabilidad del estudio

La confiabilidad se refiere a la capacidad que deberá tener un estudio de caso para obtener los mismos resultados si éste se repite en el tiempo. Según Gundermann (2004), es necesario que para lograr la confiabilidad el estudio de caso sea repetido siguiendo los mismos pasos del primero. De tal modo que quien examine el caso pueda reproducir condiciones lo más ajustada posible a las del estudio inicial. Para ello, se recomienda el uso de protocolos de investigación que integran la definición de instrumentos por aplicar y procedimientos por seguir según un programa detallado, así como el registro del proceso, y una base de datos del estudio de caso para fines de comparabilidad.

Asimismo, Gunderman, (2004), señala que la validez del estudio de caso puede ser atendida por su carácter interno y externo. El carácter interno, consiste en confrontar la información obtenida al interior del caso, ya sea por las unidades categoriales o por los sujetos individuales con el objeto de obtener fuentes múltiples de evidencia. El carácter externo, trata de la transferibilidad, es decir la capacidad que pudiera tener un estudio de caso de ser confrontado en sus resultados con otros similares.

De este modo con el objeto de aportar credibilidad a la investigación se utilizará, el uso de protocolos de investigación, que refiere a guion de entrevista, y el registro del proceso.

4.5 Delimitación del campo a estudiar

4. 5.1 Universo de estudio

La población que se estudia en una determinada investigación, se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1980, citado en Sampieri, Hernández y Baptista, 2014). La población que comprende el presente estudio, se define como aquellos jefes/as y trabajadores/as que se desempeñan en la empresa G&T, la cual posee un modelo de gestión centrado en las personas, avalada por Great Place To Work Chile, ubicada en Av. Los Militares 5890 piso 17. Esquina Rosario Norte, Las Condes.

4.5.2 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo es no probabilístico, ya que los casos elegidos deben cumplir con las características necesarias para la investigación, y por lo tanto no depende de probabilidades. (Sampieri, Hernández, Baptista, 2014).

Se utilizará una muestra de caso-tipo, según Sampieri (2014), este tipo de muestreo se utiliza con frecuencia en estudios de carácter exploratorio y en investigaciones de tipo cualitativo, estudios que buscan la riqueza, profundidad y calidad de la información.

La fundamentación de este tipo de muestreo es debido a los objetivos del presente estudio, el cual busca indagar la representación social de trabajar en empresas enfocadas en las personas desde el relato de trabajadores/as y jefes/as.

4.5.3 Muestra

La muestra de un estudio se define “como un subgrupo de la población” (Sudman, 1976, citado en Sampieri, Fernández y Baptista, 2004, p.204), A esto agregan que, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos. Es decir, que el conjunto poblacional definido para ser investigado, se reduce a un subconjunto, el cual, será elegido de acuerdo a las determinadas características anteriormente establecidas, y que finalmente será la unidad analizada. En esta investigación el tipo de muestra a utilizar, es de casos-tipo ya que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información. Además, en estudios con perspectiva fenomenológica, busca se analizar los significados de un determinado grupo social.

El presente estudio corresponde a dos muestras distintas:

La primera muestra es de 3 jefes/as, ya que se busca conocer la representación social de los jefes/as de trabajar en una empresa enfocada en las personas, es por esto, que deben trabajar todos en la misma empresa G&T, la cual está enfocada en las personas avalada por Great Place To Work Chile.

La segunda muestra, corresponde a 5 trabajadores/as, los cuales deben trabajar en la misma empresa G&T, ya que se busca conocer la representación social que tienen los trabajadores/as de trabajar en una empresa enfocada en las personas.

La muestra será seccionada por los siguientes criterios:

Criterio para los jefes/as a entrevistar

1.- Ser Jefe/a de la empresa G&T la cual está centrada en las personas avaladas por Great Place To Work Chile.

2.- Todos deben pertenecer a la misma empresa G&T centrada en las personas avalada por Great Place To Work Chile.

3.- Rango Etario: 30 < 45 años.

4.- Antigüedad de tres años en cargos de jefaturas mínimo en la empresa.

5.- Dos Hombres y una Mujer.

La antigüedad de tres años mínimos como jefe/a que se definió para la selección de casos, se explica dado que, en tres años de antigüedad como jefe/a, deben tener la experiencia en el cargo y conocer la empresa, lo cual influye en su representación social.

Criterio para los trabajadores/as

Los trabajadores/as que participarán en el presente estudio, deben poseer las siguientes características:

1.- Deben trabajar todos en la misma empresa G&T enfocada en las personas a avalada por Great To Place Work Chile.

2.- Rango Etario: 30 < 45 años.

3.- Dos Mujeres y tres Hombres.

5.- Antigüedad de tres años mínimo en la empresa.

Los entrevistados deben poseer tres años mínimo en la empresa ya que se busca conocer su experiencia, en la cual deben estar involucrados con la cultura organizacional y el clima laboral.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En relación a la presente investigación de carácter cualitativo exploratorio-descriptivo, y considerando que es una investigación de carácter epistemológico

interpretativo, añadiendo, además, que el estudio es considerado un estudio de caso, es que se consideró pertinente trabajar con las siguientes fases en el proceso de la recolección de la información.

Fase exploratoria- descriptiva

Esta fase tiene como objetivo identificar las políticas de los procesos de gestión interna de una empresa centrada en las personas. El análisis se realizará a través del análisis de documentos proporcionados por la empresa.

Fase Interpretativa.

Esta fase tiene como objetivo el dar a conocer desde las fuentes informativas, las experiencias de trabajar en una empresa centrada en las personas. Las fuentes que se utilizarán serán entrevistas semi estructuradas y el foco grupal.

Entrevista Semi- estructurada

Según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la entrevista semi-estructurada se basa en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, los cuales se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

De acuerdo a Andereg (1995), la entrevista como técnica otorga al entrevistador gran flexibilidad en el manejo de las preguntas a realizar, de manera que permite que el entrevistado tenga una mejor comprensión del tema que está siendo tratado.

Se escoge esta técnica, ya que permite rescatar las percepciones personales que tienen los jefes y jefas sobre su experiencia trabajando en una empresa centrada en las personas. Se realizarán entrevistas semi-estructuradas de modo tal que los

entrevistados relaten sus experiencias, sentimientos, logrando con ello enriquecer la recopilación de información para la presente investigación.

Grupo focal

En cuanto al grupo focal según Krugger (1999), puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones de una muestra sobre un área particular de interés. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), en los grupos de enfoque existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción. Y según Barbour (2007), en un grupo focal, se reúne a un grupo de personas y se trabaja con éste en relación con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación. Lo que se busca es analizar la interacción entre los participantes y cómo se construyen significados grupalmente.

Se escoge la técnica de foco grupal, ya que permite identificar y describir las representaciones sociales de los trabajadores/as. Y se considera que una sesión en profundidad es oportuna, ya que, se valida en la riqueza de información, que es posible conseguir desde el enfoque y perspectiva de los entrevistados, en donde se produce una relación y comunicación directa con los participantes, lo cual genera un mayor acceso a la información relevante para el objetivo del estudio. El foco grupal, tiene como objetivo identificar y describir la representación social que tienen los trabajadores/as sobre trabajar la empresa G&T con un modelo de gestión enfocado en las personas de acuerdo a su experiencia.

Entrevista individual a jefes/as

La entrevista tiene como objetivo conocer y describir la representación social que tienen los jefes/as superiores sobre trabajar en la empresa G&T con un modelo de gestión empresarial enfocado en las personas.

Dentro de los ejes que guían las preguntas a los jefes/as se pueden destacar los siguientes ejes:

- 1.- Representación social de trabajar en empresas centradas en las personas.
- 2.- Cultura Organizacional.
- 3.- Importancia al desarrollo personal, emocional.
- 4.- Valores compartidos.

Dentro de los ejes que guían las preguntas a los trabajadores/as se pueden destacar los siguientes ejes:

- 1.- Representación social acerca de la cultura organizacional de empresas centradas en las personas.
- 2.- Cultura Organizacional actual.
- 3.- Características necesarias que deben existir para que se considere que una empresa está enfocada en las personas.
- 4.- Aspectos importantes que consideran para un buen clima laboral.
- 5.- Principales aspectos y requisitos que debe poseer un trabajo para decidir desempeñarse en él.
- 6.- Aspectos del trabajo con los cuales se está conforme y disconforme.

4.7 Plan de análisis de la información

Diversos acercamientos al análisis cualitativo existen, de acuerdo con el diseño o el marco referencial seleccionado. Entre estos acercamientos se encuentran varios, como etnografía, teoría fundamentada, fenomenología, feminismo, análisis de datos, análisis conversacional, análisis por categorías. (Álvarez-Gayou, 2003; Grbich, 2007)

Según López (2002), el análisis de contenido consiste en un instrumento que da respuestas a la curiosidad del humano por querer descubrir las estructuras de la información de algo, bien en su composición, en su forma de organización, estructura o bien en su dinámica.

Para Krippendorff, (1990), el análisis de contenido es, ante todo, una herramienta. Es decir, una técnica de investigación que permite sistematizar información [...] es una técnica de investigación destinada en formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto.

Para Gil (1994), a través de la utilización de categorías, se logra ordenar los datos extraídos de los registros de sesiones de cada uno de los pacientes seleccionados, en forma organizada. De esta forma, conseguimos obtener aquellas expresiones e ideas que representaron nuestras intenciones de conocimiento a analizar, puesto que el análisis por categoría, se interesa por comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los propios participantes.

Siendo así, la técnica para analizar la información será el análisis de contenido cualitativo, fenomenológico interpretativo donde se agrupará por temas, y por experiencias para analizar los relatos que se rescaten a partir de las entrevistas y el foco grupal.

Las etapas correspondientes en el análisis de la información, serán la transcripción textual y total de las entrevistas realizadas, para luego con esta información, separar los contenidos entregados por los entrevistados en categorías.

Se definirán categorías, las cuales, a su vez, estarán conformadas por subcategorías a través de ellas se seleccionará la información obtenida y se clasificará.

El análisis de información, se llevará a cabo sobre la base de los datos entregados por los entrevistados, obteniendo su visión de la realidad.

Además de esto, se realizará en una fase exploratoria, del análisis a las políticas de la empresa. Esta fase tiene como objetivo identificar las políticas de los procesos de

gestión interna de una empresa centrada en las personas. El análisis se realizará a través del análisis de documentos proporcionado por la empresa.

Detalle del plan de análisis.

Análisis de las entrevistas.

- 1.- Volver a leer el problema de investigación y cuestionarlo.
2. Diario de campo: trabajar con reflexiones, ideas, intuiciones y primeras propuestas que han quedado circulando a partir de la entrevista.
3. Lectura preliminar: Se leen las entrevistas, y se eligen de tal manera que exista la mayor diversidad posible, ya que se busca pesquisar un sentido general, intentando aprehender las cargas de sentido y las distinciones que destacan y quedan presentes.
4. Transcripción de las entrevistas y discursos.
5. Segmentación de los discursos arrojados por las entrevistas.
6. Categorización y codificación las ideas expresadas.
5. Reducción de los datos que resulten relevantes para el estudio.

Segmentación: Se eligen unidades de información (citas, frases en general) lo suficientemente breves y claras y se agrupan por entrevista.

Subcategorías: Las subcategorías, deben emerger de manera inductiva de las citas, como fragmentos de los textos, luego agrupamos las citas en torno a ideas comunes. Se vuelven a leer las citas separadas y se le pone un nombre a cada subcategoría. Luego se describe sintéticamente lo que contiene cada una.

Se nombra cada categoría: se usa como denominación conceptos que clarifiquen la idea y sentido de cada categoría. Luego se genera un texto que integre las subcategorías, que les dé un sentido con carga interpretativa.

V. Consideraciones éticas

En un comienzo se explicará el origen de la presente investigación, pidiendo permiso a los participantes para grabar y tomar notas, posteriormente se explica que la entrevista es de forma anónima la cual no corresponde a una evaluación si no que la intención será comprender su propia perspectiva sobre el tema.

Para continuar con un consentimiento informado, el cual será elaborado en un lenguaje simple, claro y entendible. Contemplando frases y párrafos cortos, indicando en forma clara y breve los objetivos de la investigación y los criterios de reclutamiento los cuales permitirán clarificar la razón por la cual ha sido escogido el probando en la investigación. El consentimiento informado es parte de una investigación cualitativa, es un documento informado en donde se les da la posibilidad a las personas de participar en una investigación, esto autoriza a una persona a participar de un estudio, como también permite que la información que se logre recaudar en el estudio pueda ser usada por los investigadores para lograr elaborar un análisis y comunicación de dichos resultados.

Además, se empleará el principio de confidencialidad sustituyendo el nombre verdadero por códigos. Según Morrow y Smith (1995), se sugiere por ética observar el principio de confidencialidad. Esto puede hacerse al sustituir el nombre verdadero de los participantes por códigos, números, iniciales, apodos u otros nombres. Lo mismo ocurre para el reporte de resultados.

Las consideraciones no deben reducirse a procedimientos rutinarios (acto de aplicar una carta de consentimiento informado), si no que se debe discutir sobre el para qué de la problematización, los efectos de las construcciones teóricas usadas, las implicancias de la aplicación metodológica, la coherencia del análisis con los compromisos asumidos con los informantes y con el problema. Y un nivel de discusión que atraviese todo el desarrollo del trabajo investigación y que interpele al investigador.

El entrevistador

El entrevistador se preparará teniendo un compromiso real con los participantes. Para Taylor y Bogdan (1986), el entrevistador debe actuar de forma cálida y empática, valorando los aportes de cada participante. Además, se partirá con preguntas generales con lógica evitando preguntas dicotómicas para comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.

VI Análisis de Resultados

A continuación, se presentarán los análisis de resultados obtenidos en la fase exploratoria e interpretativa, durante los procesos de recolección de la información, tanto en el foco grupal como en las entrevistas semi-estructuradas.

5.1 Fase Exploratoria

Esta fase tiene como objetivo identificar las políticas de los procesos de gestión interna de una empresa centrada en las personas. El análisis se realizó a través del análisis de documentos proporcionado por la empresa.

Políticas de gestión de una empresa centrada en las personas

5.1.1 Política de vacaciones

La empresa utiliza una política de vacaciones para informar y llevar una cadena de comunicación efectiva con RRHH y gerencia sobre las vacaciones legales, vacaciones sin goce de sueldo y permisos no remunerados.

1. Vacaciones Legales: Se otorgan cuando el colaborador cumple 1 año de antigüedad, corresponden a 15 días hábiles para otorgar parcializadas o período completo según acuerdo de ambas partes, jefatura debe considerar.

- Tener reemplazo de funciones.
- Colaborador debe entregar itinerario de pendientes.
- Debe existir un manual de funciones para un adecuado reemplazo. Esto es exclusiva responsabilidad de jefatura directa.
- El colaborador no puede hacer uso de sus vacaciones sin antes firmar solicitud de vacaciones y entregarlas a RRHH con la validación de su jefatura directa.

2. Vacaciones sin goce de sueldo: En caso que el colaborador tenga menos de 6 meses en G&T según autorización de jefatura directa podrá dar vacaciones sin goce de sueldo, siempre y cuando este fuere un acuerdo anterior a su ingreso:

- Tener reemplazo de funciones.
- Colaborador debe entregar itinerario de pendientes.
- Debe existir un manual de funciones para un adecuado reemplazo. Esto es exclusiva responsabilidad de jefatura directa.
- El colaborador no puede hacer uso de sus vacaciones sin goce de sueldo sin antes firmar solicitud y entregarlas a RRHH con la validación de su jefatura directa.
- Se debe considerar el descuento de los días sin goce de sueldo en la remuneración del mes en curso.

3. Permisos no remunerados: Según beneficios 2019 si el colaborador cuenta con 2 años de antigüedad puede acceder a tomar mínimo 2 meses y máximo 3 meses de permiso sin goce de sueldo jefatura debe considerar lo siguiente:

- Colaborador debe informar con a lo menos 2 meses de anticipación
- Jefatura debe considerar el proceso de “políticas de ingreso “
- Colaborador debe entregar itinerario de pendientes, contactos todo lo relacionado a su cargo y funciones.

- Debe existir un manual de funciones para un adecuado reemplazo. Esto es exclusiva responsabilidad de jefatura directa.
- El colaborador no puede hacer uso de su permiso no remunerado sin antes de firmar solicitud y entregarlas a RRHH con la validación de su jefatura directa.

De acuerdo a lo señalado, se entiende que en esta empresa centrada en las personas existe una política de vacaciones, ya que comprende una preocupación en respetar los tiempos de descanso de los trabajadores/as. Es por esto que la política es consistente con ello según lo que indica el documento llamado “Política de vacaciones”. De este procedimiento se puede entender que la empresa está preocupada en que los trabajadores/as puedan relajarse y mantengan una buena salud física y mental.

Según Avolio (2004), las prácticas organizacionales saludables permiten la conciliación de la vida profesional-vida privada. Al respecto Vásquez (2000), señala que la psicología positiva está centrada en lo positivo del ser humano, en encontrar el camino para el florecimiento del bienestar psicológico y la felicidad de los individuos, donde el trabajo procura bienestar y ocupa un lugar de privilegio en la medida que implica cambios e interacciones que modifican la vida humana, el “bienestar” se entiende como sinónimo de salud mental. A propósito, Salanova, Martínez y Llorens (2005), mencionan que una organización positiva surge de la combinación del concepto de salud integral aplicada al contexto específico del trabajo, donde el funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, permiten lograr un mayor rendimiento y añaden que el bienestar incita a la felicidad la cual facilita la construcción de mejores relaciones.

De acuerdo a lo dicho, la política de vacaciones busca potenciar el bienestar de los trabajadores/as a través del descanso, posibilitando su salud física y mental. Se puede comprender que el bienestar genera mayor rendimiento por parte de los trabajadores/as, lo que a su vez posibilita buenas relaciones entre compañeros/as y felicidad.

5.1.2 Política de visitas

La empresa utiliza una política de visitas para resguardar el funcionamiento integral de la empresa, como también las horas de trabajo de los colaboradores. Se denomina esta política de visitas para todas las personas que no tengan relación directa con las actividades de trabajo, y para ello se debe seguir la siguiente pauta:

1. Trabajadores/as externos deben anunciarse en recepción y ser atendidos en la planta baja, a excepción de ejecutar una función específica en azotea, en este caso deben ser acompañados por personal de planta.
2. Las visitas personales deben anunciarse en recepción y ser atendidos en la planta baja.
3. Para el caso de celebraciones queda estrictamente prohibido ingresar a personas externa a la empresa. Solo deben participar los actuales colaboradores.
4. Las excepciones de ingreso a la oficina son solo para clientes, o de expresa autorización de Gerentes.

De acuerdo a lo dicho, se entiende que, en una empresa centrada en las personas está presente una política de visitas, la cual busca resguardar el funcionamiento integral de la empresa y de sus trabajadores/as, permitiendo que existan garantías de seguridad en el espacio físico y que no ingrese gente externa a la institución. Es por esto que la política es consistente con ello según lo indica el documento llamado "Política de visitas". Este documento, resguarda de fondo que para la empresa es importante proteger su infraestructura, la integridad de trabajadores/as y de sus horas de trabajo.

Según Cortes (2000), la seguridad laboral permite controlar el riesgo de accidentes y daños, tanto de las personas como de los equipos y materiales que intervienen en el desarrollo de toda actividad productiva. Y agrega que la seguridad laboral potencia al bienestar físico, mental y social del trabajador/a, el que pudiese resultar

afectado por las diferentes variables o factores de riesgo existentes en el ambiente laboral.

En relación a lo dicho, es posible dar cuenta de la existencia de la política de visitas cuyo fin es proteger la integridad de los trabajadores/as, de sus horas de trabajo y de resguardar la infraestructura, al controlar el acceso de personas externas.

5.1.3 Política de ingreso contrato y/o honorario

La empresa utiliza una política de ingreso de contrato y/o honorario para informar y llevar una cadena de comunicación efectiva con RRHH y gerencia sobre un ingreso nuevo, ya sea para contrato plazo fijo de planta y/o apoyo honorario los cuales deben seguir la siguiente pauta:

1. Solicitud y levantamiento interno del cargo, formalizando mediante un correo electrónico adjuntando, descripción de cargo, currículum vitae, especificaciones.
2. Trabajadores/as por prestación de servicios a honorarios (apoyo) formalizar mediante un correo electrónico adjuntando ficha de apoyo indicando la cantidad de días que presta el servicio, como mínimo un día de anticipación (no debe ingresar a su puesto de trabajo nadie que no sea informado a RRHH)
3. Para el pago de la boleta de honorarios por la prestación del servicio, se debe enviar la boleta de honorario emitida por el prestador a RRHH con copia a finanzas esto es exclusiva responsabilidad de la jefatura.
4. Las inducciones por áreas son coordinadas y agendadas por RRHH, sin embargo, es responsabilidad de las jefaturas autorizar y dar la importancia que se debe a la asistencia de las inducciones.
5. La inducción de UNABASE se agendará para cargos que trabajen con esta plataforma; se agenda y coordina según disponibilidad de la jefatura que realiza la inducción, por ende, la asistencia de los colaboradores es obligatoria.

De acuerdo a lo mencionado, este procedimiento resguarda de fondo el principio de comunicación, de preocupación por la estabilidad laboral del trabajador/a y de que el proceso sea apegado a la ley ante un nuevo ingreso. Esta política es consistente con el documento oficial denominado “Política de ingreso contrato y/o honorario”, ya que se puede comprender que debe existir comunicación entre el jefe/a y el trabajador/a ante la llegada de un nuevo trabajador/a, para lograr la estabilidad laboral de este.

Esto es consistente con lo que dice Schneider (1990), quien menciona que se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, y por la riqueza de la comunicación verbal. De acuerdo a Salanova, Martínez y Llorens (2014), las prácticas de comunicación permiten que los trabajadores/as se relacionen positivamente con sus jefes/as y promueve equipos más eficaces. Según Avolio (2004), la comunicación es un recurso y una práctica organizacional saludable, entendida como mayor autonomía y apoyo social que permiten estructurar y organizar el trabajo. Según Álvarez y Miles (2006), confirman que la falta de estabilidad en el empleo impacta negativamente sobre la satisfacción laboral de un trabajador.

De lo dicho anteriormente, se puede comprender que en esta empresa centrada en las personas existe comunicación entre jefe/a y trabajador/a ante el ingreso de un nuevo trabajador/a, y preocupación de que obtenga estabilidad laboral resguardando, además, que el proceso se cumpla de acuerdo a la ley. Se desprende de lo anterior que las prácticas de comunicación y estabilidad son parte de un clima laboral saludable.

5.1.4 Política de desvinculación

La empresa utiliza una política de desvinculación para informar y llevar una cadena de comunicación efectiva con RRHH y gerencia sobre los desvinculados y resguardar un funcionamiento integral posterior a la desvinculación se establece lo siguiente:

1. La Jefatura debe formalizar la desvinculación a RRHH para el cumplimiento de los estándares establecidos preparar y validar documentos:
 - Carta de aviso por término de labores, confección de finiquito.
 - Sustituir el puesto vacante posterior con una solicitud a RRHH (adjuntando DC y Funciones del cargo)
2. Esta información debe llegar a RRHH en lo posible con 4 días hábiles antes de la ejecución del despido.

De acuerdo a lo mencionado, se entiende que este procedimiento resguarda de fondo el principio de comunicación entre trabajador/as y jefes/as y de resguardar el funcionamiento integral de la empresa. Esta política es consistente con el documento oficial denominado “Política de desvinculación”, ya que se puede comprender que la política de desvinculación es utilizada para llevar una cadena de comunicación entre el jefe/a y el trabajador/a ante la desvinculación de un trabajador/a, y para asegurar el funcionamiento integral post desvinculación.

Según Malvezzi (1998), la comunicación afecta directamente diversos aspectos en la cultura laboral en cuanto a roles, tareas y expectativas, la cual potencia vínculos de cooperación. En una empresa es necesario fomentar una cultura de conexión humana, y de interacción entre jefes/as y trabajadores/as para una gestión exitosa. Según Brittain, (1982), se suele utilizar términos de desvinculación, cuando se desea expresar que se trata de un programa, que se emplea, “desvinculación programada” o “desvinculación asistida”. Según Barroso (1996), en este nuevo ambiente organizacional, la palabra clave es “cambio”, en la antigüedad una

persona salía por jubilación o por problemas de desempeño, pero actualmente las empresas, en vez de crecer, deben decrecer para sobrevivir, por esto, la desvinculación programada se está convirtiendo en una opción para las empresas que enfrentan la separación de empleados.

El programa de desvinculación asistida, constituye una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos, tal y como afirma Vigorena, (2001) que lo define como el conjunto de estrategias y de técnicas que permite, a las personas que deben dejar las empresas, tener posibilidades reales de encontrar rápidamente y en las mejores condiciones posibles, tanto psicológicas, materiales, familiares, entre otras; una nueva situación que haga compatibles sus objetivos personales y profesionales, con la realidad del mercado de empleo y en la que tenga posibilidades de éxito.

Se puede comprender que en una empresa centrada en las personas existe una política de desvinculación, la cual está asociada a comunicación entre trabajador/a y jefe/a y para resguardar del funcionamiento integral de la empresa.

De acuerdo a lo mencionado, se puede decir que, si bien el nombre indica política de desvinculación, no se menciona en el documento cuáles son los criterios que utilizan, cómo lo compensarán, ni cómo se cuidará el ambiente de trabajo post despido.

5.1.5 Política de seguridad laboral

La empresa utiliza una política de seguridad laboral relacionada a temas de peligros de terremotos o incendios y se basa en tener los mejores espacios para trabajar, al mismo tiempo existen zonas de seguridad demarcadas para que los colaboradores conozcan los espacios y puedan escapar contra cualquier evento que ponga en peligro su persona. Hoy existen 5 personas que cumplen el rol de monitores de emergencias, quienes están capacitados para manipular extintores y evacuar al personal si es necesario.

De acuerdo a lo señalado, se entiende que en esta empresa centrada en las personas existe una política de seguridad laboral, ya que de acuerdo a la política es importante resguardar la seguridad ante un posible peligro de terremotos o incendios, existiendo para ello personas capacitadas para estos eventos. Es por esto que la política es consistente con ello según lo que indica el documento llamado “Política de seguridad laboral”. Se puede comprender que la empresa está preocupada de que los trabajadores/as estén protegidos ante cualquier situación de riesgo. Además, se puede comprender que debido a esta causa existen zonas demarcadas para que los trabajadores/as conozcan los espacios y que puedan escapar ante una situación de peligro.

Lo señalado es consistente con lo mencionado por Gil (2000), quien explica que la seguridad laboral es una buena gestión, ya que tiene un efecto positivo no solo en los resultados financieros, sino que en desarrollar una ventaja competitiva basada en la reputación de la organización. Por otra parte, Según Cortes (2000), la seguridad laboral permite controlar el riesgo de accidentes y daños tanto a las personas como a los equipos y materiales que intervienen en el desarrollo de toda actividad productiva. Y agrega que la seguridad laboral potencia al bienestar físico, mental y social del trabajador/a que puede resultar afectado por las diferentes variables o factores de riesgo existentes en el ambiente laboral, bien sea de tipo orgánico, psíquico o social. Por ello, la seguridad laboral garantiza el equilibrio en el trabajador/a en tres ejes fundamentales: mente, cuerpo y ambiente.

Desde lo expuesto, se concluye que en una empresa centrada en las personas existe una política de seguridad laboral, la cual protege a los trabajadores/as ante situaciones de riesgos. Se puede agregar que la seguridad laboral potencia el bienestar de los trabajadores/as de manera física, mental y social. A esto se puede añadir que la seguridad laboral es una ventaja competitiva la cual genera buenos resultados.

5.1.6 Política de capacitación

La empresa utiliza una política de capacitación la cual es gestionada con la Universidad Andrés Bello, quien les prepara cursos y capacitaciones de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores. Las capacitaciones se imparten a trabajadores/as que son recomendados por las jefaturas en cursos específicos de acuerdo a sus necesidades.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se entiende que, en esta empresa centrada en las personas, existe una política de capacitación, ya que se realizan capacitaciones a trabajadores/as recomendados por el jefe/a y están asociados a una universidad la cual prepara cursos en relación a sus necesidades. Es por esto que la política es consistente con ello según lo que indica el documento llamado "Política de capacitación". Se puede comprender que la empresa está preocupada de que los trabajadores/as estén capacitados.

De acuerdo a lo mencionado Arango y Urrea (2000), explican la capacitación desde cómo la psicología, dentro del marco de la gerencia de recursos humanos, ha desarrollado prácticas referidas al desarrollo integral de los trabajadores/as las cuales apuntan no sólo al compromiso con la empresa sino también a proponer un cambio del individuo en sus comportamientos, como lo son los programas de capacitación, cursos de inducción y propaganda corporativa. Se trata de un programa de reforma moral del individuo. De esta manera, las organizaciones contemporáneas que enfrentan un contexto competitivo, incierto y cambiante, demandan trabajadores/as flexibles y con competencias específicas. Por eso los programas de cultura corporativa liderados por las áreas de recursos humanos, buscan alinear las subjetividades de los trabajadores/as con los objetivos corporativos a través de programas de capacitación que aseguren el flujo de ciertos comportamientos y actitudes por parte de los trabajadores/as.

De lo dicho anteriormente, se puede comprender que existe una política de capacitación para los trabajadores/as, la cual les permite modificar sus comportamientos, alineando que lo que el trabajador/a puede entregar este acorde con los objetivos de la empresa y de este modo ambos van en la misma dirección. Se puede añadir que las capacitaciones se imparten a trabajadores/as que son recomendados por las jefaturas en cursos específicos de acuerdo a sus necesidades, lo cual dejaría fuera a ciertos trabajadores/as, y los trabajadores/as escogidos dependen del criterio del jefe/as.

5.1.7 Política de selección de personal: Reclutamiento y selección

La empresa utiliza una política de selección de personal para el reclutamiento y selección, ocupando páginas laborales en las que están inscritos como empresa y todo lo relacionado con redes que se manejan desde su agencia digital para emitir avisos específicos donde poseen un gran manejo por la agencia. En caso de selección, para el caso de personal con contrato de trabajo, antes de escriturar el mismo se debe enviar a entrevista psicológica, y RRHH debe comunicar a la jefatura el “Informe de evaluación Psicolaboral “, posteriormente la jefatura tendrá una conversación con el psicólogo/a y deberá dar el visto bueno en relación a esta conversación y luego se procederá a la contratación.

En relación a lo mencionado, se entiende que este procedimiento resguarda de fondo el principio de una gestión de selección de personal en la cual debe existir un reclutador calificado y comunicación entre el trabajador/a reclutador y el jefe/a ante un posible nuevo trabajador/a. Esta política es consistente con el documento oficial denominado “Política de selección y reclutamiento”, ya que se puede comprender que debe existir personal adecuado que reclute y seleccione a personas adecuadas para el cargo existiendo, además, comunicación para conversar acerca del nuevo ingreso entre jefe/a y psicólogo/a.

Según Herriot (1998), las prácticas que utilizan los reclutadores de personal son muy diversas. Agrega que hay que tener en cuenta que no sólo selecciona la organización, los candidatos también barajan diferentes ofertas y toman sus decisiones, ambas partes obtienen por este medio mucha más información relevante para tomar las correspondientes decisiones. Por otro lado, Pérez y Rodríguez (2007), mencionan que la comunicación sirve para interiorizar y crear una cultura flexible y creativa y agregan que una empresa con una cultura de éxito se caracteriza por la comunicación.

De acuerdo a lo dicho anteriormente, se puede interpretar que en una empresa centrada en las personas debiese existir personal calificado adecuado para realizar el reclutamiento y selección de personas, buscando seleccionar al mejor candidato, además de existir comunicación entre psicólogo/a y jefe/a para tomar la mejor decisión respecto de un nuevo trabajador/a.

Se puede añadir que si bien la política es nombrada “Política de selección y reclutamiento” no se menciona el tipo de perfil de persona que les interesa contratar, ni el porqué de dicha selección.

5.2 Fase Interpretativa

Esta fase tiene como objetivo dar a conocer desde las fuentes informativas, las experiencias de trabajar en una empresa centrada en las personas. Las fuentes informativas que se utilizaron para la presente investigación fueron en primer lugar, entrevistas semi-estructuradas a jefes/as de la empresa G&T Group y en segundo lugar a un grupo focal de trabajadores/as de la misma empresa.

De acuerdo a las fuentes informativas, se establecieron las siguientes categorías de análisis:

- **Categoría 1:** Experiencia de trabajar en empresas centradas en las personas.
- **Categoría 2:** Descripción de cultura organizacional.

- **Categoría 3:** Descripción de clima laboral.

Se presenta a continuación el análisis de las entrevistas realizadas a las fuentes informativas, las categorías de análisis y las respectivas inferencias de estas.

La opinión de los entrevistados tanto en la entrevista como en el foco grupal, da a entender que respecto al tema que se está investigando hay 3 categorías que para ellos son importantes.

La primera categoría es “Experiencia de trabajar en empresas centradas en las personas”, tal como lo define Serge Moscovici (2001), la experiencia personal y colectiva generan representaciones sociales, que son los conocimientos que se tienen respecto a algo en común y que también tiene que ver con el sentido común. Es una forma de conocimiento a través de la cual quien conoce se coloca dentro de lo que conoce, es algo que se comparte y genera cambios de la comunicación en el grupo social.

La segunda categoría es “Cultura laboral”, tal como lo define Hofstede (1991), la cultura es el conjunto de valores y normas de comportamiento que caracterizan el ambiente laboral de una organización. Estos valores y normas de comportamiento son usados como reglas para tomar decisiones y definen las relaciones entre las personas y los grupos al interior de la organización.

La tercera categoría es “Clima laboral”, tal como lo define Carbajal (2011), que considera al clima laboral como el estado anímico colectivo del lugar de trabajo. Que refiere a los sentimientos y emociones de los trabajadores/as en un momento dado. El clima laboral es maleable y se encuentra en constante cambio, las relaciones de confianza y respeto de los trabajadores entre sí y con su empresa. Un buen clima laboral, resulta en más productividad y eficiencia. Se trata de cómo se siente el empleado/a al trabajar en una empresa. El clima es el estado de ánimo o la atmósfera prevaleciente dentro del negocio. Es propenso a fluctuaciones de más

corto plazo y está determinado por factores que incluyen liderazgo, estructura, recompensas y reconocimiento.

1 Análisis de categoría 1: Experiencia de trabajar en empresas centradas en las personas

En esta categoría, se busca conocer la experiencia y creencias que tienen los trabajadores respecto a trabajar en una empresa centrada en las personas. Por otra parte, se busca conocer la manera en que visualizan la empresa y cómo debiese ser una empresa centrada en las personas.

En la categoría experiencia de trabajar en empresas centradas en las personas, se encuentran las subcategorías de “Condiciones laborales óptimas y bienestar”, “Trabajador contento y cumplimiento de objetivos” y “Características negativas de la empresa centrada en las personas según la percepción de los propios trabajadores/as”.

1.2 Subcategoría 1: Condiciones laborales óptimas y bienestar

Las condiciones laborales óptimas y bienestar, respecta a lo que el individuo puede percibir y comprender sobre qué es trabajar en una empresa centrada en los trabajadores/as. Se refiere más bien al qué significa dentro de su realidad trabajar en dicha empresa:

“Bueno emm... debe tener un equipo de Recursos humanos que dirija y sea el factor de comunicación. También, tiene que tener beneficios para que el trabajador esté cómodo, beneficios como salud, transporte, alimentación, bonos por cumplimiento de metas, etc. Podríamos decir cosas básicas, otro elemento es velar por y buen ambiente y clima laboral, además debiese capacitar constantemente y apoyar en todo tipo de gestión y de vez en cuando programar encuentros sociales entre los mismos trabajadores para

que interactúen ahí y debe poseer buenos equipos de trabajo”. (Sujeto 7, 42 Años)

Esta cita habla del cómo para la persona es de suma importancia que exista comunicación, beneficios, buen ambiente laboral, capacitaciones y encuentros sociales. Este relato se vincula con la teoría de Lebenswelt (2005), respecto al bienestar, el cual es evaluado en la persona como algo positivo de la vida, el cual incluye emociones positivas, compromiso, satisfacción y el significado de la existencia, ya que el bienestar implica que las personas encuentran un mayor significado a lo que hacen y en general a cómo viven en el mundo.

En otras palabras, el bienestar afecta de manera transversal a la satisfacción laboral, ya que interfiere en la felicidad del trabajador/a. En consecuencia, cuando en el trabajo existe bienestar en salud, transporte, alimentación, bonos por cumplimiento de metas, capacitaciones, eventos sociales entre trabajadores/as y buen clima laboral, estos son percibidos por el trabajador/a de una empresa centrada en las personas como elementos que debieran estar presentes.

La cita a continuación expresa que una empresa centrada en las personas, es una empresa que se basa en investigar cuáles son las prácticas que utilizan empresas exitosas para implementarlas en su propia empresa:

“En esta liga nosotros nos preocupamos mucho de las condiciones laborales, entonces, habiendo hecho un barrido de cuáles son las prácticas que hacen las grandes empresas, nosotros las implementamos, también tenemos condiciones súper variadas con la gente, por ejemplo, si a... NOMBRE le encanta viajar, si quieres tomarte tres meses sabáticos en esta empresa, te lo tomas, puedes viajar por el mundo después vuelves y está tu puesto”. (Sujeto 8, 46 Años)

De esta cita se aprecia cómo para la empresa es de suma importancia implementar las prácticas de empresas exitosas en su cultura. Además, se puede entender que una práctica utilizada es conocer cuáles son las motivaciones individuales de cada miembro de la empresa para incentivarlos individualmente.

Considerando las palabras de Newstrom (2011), respecto a las diferencias individuales, menciona que las personas a pesar de tener mucho en común, todas son distintas, y únicas desde su nacimiento. Las experiencias individuales en la vida tienden a diferenciarlas mucho más. Es por esto que las diferencias individuales significan que la administración motivaría mejor a los empleados/as si los tratasen de esta forma. Las diferencias individuales necesitan que el trato y enfoque de un administrador/a sobre sus empleados/as sea individual.

De acuerdo al autor y a la cita mencionada, se observa que para el sujeto trabajar en una empresa centrada en las personas implica basarse en prácticas utilizadas por grandes empresas. Y una de estas prácticas es comprender que cada persona es única y que para motivar a los trabajadores/as es necesario comprender este enfoque.

La siguiente cita habla de la celebración de cumpleaños e incentivos, los cuales debieran ser parte de una empresa centrada en las personas:

“Todos los cumpleaños de la gente se celebran, y se juntan todos los cumpleaños del mes y cada empresa o área o departamento, tienen la función de tener un presupuesto y celebrar un cumpleaños en la parte de arriba, en la azotea. Y celebrar el cumpleaños con temática y la temática más entretenida por departamento a fin de año se ganan un gran premio, se ganan todos un viaje, no sé, a la playa u otro lado, y todos concursan y te hacen la fiesta hawaiana o la fiesta rockera y se disfrazan, se quedan todos bailando y su trago y su comida, y todo entretenido y todos conviven con todos,

hacemos muchas prácticas dinámicas, muchas prácticas de empresas como “team building” (Sujeto 8, 46 Años)

De acuerdo a lo mencionado, trabajar en una empresa centrada en las personas implica que existan beneficios, incentivos y relaciones sociales. En palabras de Seligman (2011), el bienestar psicológico y subjetivo, fomentan la felicidad y el bienestar psicológico. Además, añade que el trabajo procura el bienestar en la medida en que las interacciones potencien la vida humana.

Se puede comprender que los incentivos, beneficios y las prácticas de interacción social promueven la felicidad y el bienestar del trabajador/a. Estas prácticas son percibidas por el trabajador/a como elementos característicos de su cultura enfocada en las personas.

De acuerdo a la siguiente cita, la infraestructura es vista como un elemento que debiese estar presente en una empresa centrada en las personas la cual posibilita que los trabajadores/as disfruten:

“Se pasa bien, y obviamente ayudan mucho las condiciones físicas de la oficina, nosotros tenemos una de las oficinas más ricas en agencias en Chile, nosotros tenemos tres pisos, un piso abajo, todo este piso acá arriba y no sé si conoces la azotea, es una azotea chora con su quincho para hacer asados, entonces la verdad es que lo pasamos bien”. (Sujeto 8, 46 Años)

Se considera entonces, que una empresa centrada en las personas debiese poseer una gran infraestructura. Según Pérez y Rodríguez (2008), las empresas modernas están influenciadas por los nuevos paradigmas y quienes invierten en infraestructura están más cerca del éxito y dispondrán de una mayor productividad.

Se concluye que la infraestructura es un elemento que posibilita el éxito y productividad de la empresa. Por otra parte, posibilita bienestar al poder ser utilizada para realizar celebraciones. La infraestructura se considera como un elemento que debiese estar presente en una empresa centrada en las personas.

1.2 Subcategoría 2: Trabajador contento y cumplimiento de objetivos

Un segundo subtema que aparece es trabajador/a contento/a y cumplimiento de objetivos, donde el mantener a los trabajadores/as contentos influiría en sus resultados, como lo reflejan las siguientes citas:

“Si bien somos una empresa de servicios, trabajamos con capital humano, entonces si el capital humano no está feliz en su lugar de trabajo y no tiene las condiciones correctas, el resultado no es bueno” (Sujeto 8, 46 Años)

“La ventaja, obviamente es que mantener contenta a la gente los resultados son buenos, generalmente” (Sujeto 8, 46 Años)

“Bueno como ventajas es que tener un equipo contento pega directamente en el resultado de los objetivos, disminuye la falta de ir al trabajo por parte de los mismos trabajadores y también el orientarse a las personas y al equipo de trabajo aumenta el % de eficacia”. (Sujeto 7, 42 Años)

De acuerdo a las citas se desprende que mantener a los trabajadores/as contentos influye en los resultados de la empresa y la disminución de falta de ganas de ir al trabajo. Estas nociones sociales respecto al bienestar y trabajo se relacionan con lo que señala Luthans (2002), donde en la medida en que las empresas inviertan en salud mental y en el bienestar de sus trabajadores/as, éstos serán más competitivos, así que, en lugar de costos, la salud y el bienestar se consideran inversiones en el rendimiento de los empleados/as.

De acuerdo a lo que se ha señalado precedentemente, el mantener a los trabajadores/as contentos en su lugar de trabajo aumentaría su motivación para obtener buenos resultados y disminuye el ausentismo laboral. En consecuencia, se puede decir que un trabajador/a contento realizará un buen trabajo. Y una empresa que se preocupe de mantenerlos contentos es un factor que incita la obtención de buenos resultados.

1.3 Subcategoría 3: Características negativas de la empresa centrada en las personas, según la percepción de los trabajadores/as

La tercera subcategoría se refiere a las características negativas de una empresa centrada en las personas, de acuerdo a la percepción de los propios trabajadores/as como lo demuestran las siguientes citas:

“La desventaja es que no todo el mundo tiene los mismos criterios, entonces, la gente se aprovecha un poquito de eso, entonces, al estar súper enfocado en la gente quieren más y más y eso es malo” (Sujeto 8, 46 Años.)

“Como que siempre quieren más, y el dinero es mucho también en esa línea, entonces, hay mucha gente que le falta un poco de criterio y no valora mucho, y quiere más y más y el ser humano es inconformista, entonces, en esa práctica del inconformismo la gente pide más y más, entonces, constantemente hay que estar haciendo un parámetro de mercado para que nos situemos” (Sujeto 8, 46 Años.)

“Desventaja, depende de la madurez del trabajador la confianza que se tomen y eso pasa porque obviamente, si tú tienes la confianza de entrar y conversar con tu jefe o hasta tomarte una cerveza en estos momentos de distensión que te digo, se puede y se tienden a confundir muy fácilmente, generalmente con las personas que tienen menos experiencia, tienden a

confundirse y ser un poquito más “patudos” por así decirlo, o simplemente sentir que están en un grado de confianza o no te hacen caso o no te respetan. Pero ya depende totalmente de como tú lo puedas llevar”. (Sujeto 6, 34 Años)

Estas citas hablan del criterio personal de cada persona. La idea anterior se asemeja a lo que señala Rábago (2012), quien manifiesta que los trabajadores/as debieran ser conscientes que es necesario aceptar los aspectos menos gratos o más aburridos del trabajo, y que las actitudes infantiles son fácilmente percibidas por los superiores. Además, menciona que el comportamiento inmaduro implica no querer asumir determinados trabajos o responsabilidades. Al hablar sobre las causas que originan este comportamiento, menciona que es debido a una interacción entre predisposiciones biológicas, ambientales y sociales, donde el aprendizaje de determinadas conductas puede jugar un papel importante. Y estima que las personas inmaduras, desarrollan actitudes más centradas en recibir que en dar.

De acuerdo a lo dicho precedentemente, se concluye que en una empresa centrada en las personas se considera al trabajador/a como un trabajador/a, esto quiere decir que, no es un amigo y debiese existir un criterio interno en cada persona para saber qué prácticas realizar y cuáles no y que se debe pedir o no. Según los relatos no todas las personas de esta empresa serían criteriosas al momento de pedir y algunas personas estarían constantemente inconformes buscando recibir cada vez más dinero, lo que sería un comportamiento inmaduro.

Análisis de categoría 2: Descripción de la cultura organizacional

La presente categoría, busca describir la cultura laboral presente en una empresa centrada en las personas según las entrevistas y foco grupal realizados. Este tema es abordado desde 3 miradas diferentes. Se incluyen las subcategorías:

“Comunicación Horizontal”, “Desventajas de una cultura centrada en las personas” y “Diferencias de cultura”.

2.1 Subcategoría 1: Comunicación horizontal

Esta subcategoría identifica en el relato aspectos de comunicación horizontal entre trabajadores/as y trabajadores/as y jefes/as. Se analiza en este apartado, la cita que deja entrever la existencia de comunicación horizontal y la disponibilidad para comunicarse a toda hora:

“La comunicación es horizontal y puede ser tanto presencial como por teléfono, hay comunicación a todo horario, todos los días igual están pendientes” (Sujeto 3, 31 Años.)

De acuerdo a esta perspectiva la comunicación puede ser presencial o por teléfono en todo horario y todos los días. Este relato se puede vincular a lo dicho por Pérez y Rodríguez (2007), quienes mencionan que la comunicación sirve para interiorizar y crear una cultura flexible y creativa, y agregan que una empresa con una cultura de éxito se caracteriza por la comunicación afectiva.

De acuerdo a lo dicho anteriormente, la comunicación horizontal es un factor valorado el cual debe estar presente en la cultura laboral de una empresa centrada en las personas. Lo anterior permite inferir que la comunicación en la empresa es horizontal y a toda hora lo que genera un factor positivo, ya que promueve una cultura flexible y permite que el trabajador/a sienta que están pendientes de él/ella, que tiene apoyo y no está solo.

Otra temática que emerge en el desarrollo de los relatos refiere a la existencia de comunicación horizontal presente en su cultura laboral, donde existe disponibilidad para comunicarse con el jefe/a, lo que se expresa en la siguiente cita:

“Apostamos mucho, a la relación horizontal, no vertical, o sea no que está el gerente y abajo está el otro gallo y no se hablan poco menos, horizontal, todos tienen acceso a mi oficina, todos tienen acceso a conversar conmigo que soy el dueño de la empresa, o el director comercial de la empresa, como te digo, es un trato muy de uno a uno”. (Sujeto 8, 46 Años.)

“Partamos por el hecho de que en esta empresa la cultura de jerarquía no es vertical, sino que es horizontal, aquí los dueños son dos, y los dos dueños tienen las puertas abiertas para poder recibir reclamos, felicitaciones, hasta una simple conversación y eso no se da en ninguna otra empresa, que los dueños, no estoy hablando del director del gerente, no, el dueño de la empresa te reciba de esa manera, te hace sentir como un igual, al respecto, desde el tramoya, desde el junior de la empresa hasta el dueño, todos son iguales, todos comparten por igual, todos tienen la opción de poder conversar abiertamente” (Sujeto 6, 34 Años.)

Se reconoce en el relato del entrevistado la disponibilidad del dueño de la empresa a comunicarse con los trabajadores/as y a mantener una relación horizontal. Según Kelloway (2010), respecto del liderazgo positivo, menciona que en los equipos de trabajo dirigidos por un líder positivo los miembros muestran mayores niveles de bienestar laboral y la presencia de emociones positivas, además, el liderazgo positivo mejora la comunicación y las relaciones interpersonales y posibilita la creación de una cultura laboral positiva.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se entiende que, en la cultura laboral de una empresa centrada en las personas debiese estar presente la comunicación horizontal. Y se interpreta que el jefe/a sería un líder positivo el cual posibilita esta comunicación tratando a todos los trabajadores/as de igual a igual y posibilitando

las buenas relaciones interpersonales las que a su vez generarían una cultura laboral positiva.

Siguiendo la línea anterior que da a entender que la relación horizontal es parte de una empresa centrada en las personas, es necesario agregar que hay entrevistados que piensan que, en su cultura laboral, existe relación horizontal ya que está presente un sistema de comunicación llamado “G&T News”, el cual está basado en preguntas incógnitas donde el trabajador/a puede expresar lo que siente de manera anónima, como lo expresa la siguiente cita:

“Como te digo, está el “G&T NEWS” en el “G&T NEWS” están las preguntas incógnitas, hay gente que igual le da vergüenza preguntar las cosas, por muy desubicadas que sean, pero tienen la opción de hacerlo, me entiendes, entonces de esa relación horizontal, tenemos esa forma más camuflada de que todos se expresen, y digan lo que quieran para que no anden de pasillo, “oye que la administración es como el forro, o esto o lo otro”, tienen la opción de botar todo”. (Sujeto 8, 46 Años)

De acuerdo a Dalio (2017), las culturas excelentes sacan a la luz los problemas y los desacuerdos y los resuelven adecuadamente a través de la comunicación y el trabajo significativo, mediante la sinceridad y la transparencia.

De acuerdo a lo dicho, el “G&T News” sería una manera de comunicación horizontal donde se comunica a jefes/as y trabajadores/as lo positivo y lo negativo. Lo que ayuda a sacar a la luz los problemas y descontentos que tienen los trabajadores/as. En conclusión, el “G&T News” es una práctica positiva que incita a la relación horizontal ya que los trabajadores/as pueden expresar lo que no pueden decir directamente al jefe/a o a otros trabajadores/as y también promueve la transparencia en las relaciones.

Siguiendo con lo anterior, el “G&T News” informa semanalmente los cambios que se han realizado en la empresa:

“Mira, hay algo que no existe o yo no he visto, Sí existe, pero yo no he visto en ningún otra empresa, la información abierta y pública que hay, nosotros todos los miércoles de cada mes, existe una reunión donde la reunión se llama “G&T News”, las noticias de “G&T y FOS”, el dueño de la agencia a las 09:15 AM, comunica todo lo que pasó, cargos o personas que se despidieron o se fueron, nuevos ingresos, la situación en que está la empresa, las licitaciones que se ganaron o que se perdieron, y además de eso a nosotros por correo corporativo a nosotros nos envían un link donde nosotros podemos hacer preguntas incógnitas, preguntas incógnitas que son respondidas en esta reunión que se hacen para todos, desde “nos van a dar aguinaldo” como “nos van a dar feriado” a “cómo está el estado de la empresa”. (Sujeto 6, 34 Años.)

De acuerdo a Cameron y Plews (2014), el éxito del sistema organizacional depende de la acción eficiente de los/las líderes. El liderazgo desempeña un rol crucial en la promoción del bienestar y la salud organizacional a nivel individual y colectivo. El modo en cómo los/las líderes estimulan y tratan de mantener niveles de rendimiento óptimos en los trabajadores/as es a través del fomento de comportamientos deseables y de tener transparencia en las relaciones.

De acuerdo a lo dicho, en la cultura laboral de una empresa centrada en las personas está presente la transparencia en las relaciones al comunicar de forma horizontal el estado actual de la empresa, ya sea positivo o negativo. Además, está presente un liderazgo positivo en los jefes/as de la organización. El hecho de comunicar semanalmente lo que acontece en la empresa genera que los trabajadores/as se sientan más comprometidos con la empresa, ya que se enteran y se incluyen en todos los procesos, lo que es una comunicación horizontal ya que se incluye a todos los trabajadores/as en el acontecer.

2.2 Subcategoría 2: Desventajas de una cultura centrada en las personas

Esta subcategoría identifica en el relato las desventajas de una cultura basada en las personas. Se parte analizando las citas que muestran la falta capacitaciones:

“Pero así como capacitaciones, muy pocas, de hecho contrataron unas personas para el día jueves para nosotros el día más fuerte y los contrataron el día miércoles, el día jueves estaban trabajando y no sabían nada, como que te tiran a los leones muchas veces, como que ya eso pasa en todos lados, o te capacitan o no te capacitan, no hay término medio, te explican un poco, porque tampoco puedes llegar a tontas y a locas, como ya esto es lo que vas a hacer tú, pero en la ejecución empiezan los problemas. Nadie te dice hazlo así, y en verdad de capacitaciones “per sé” muy poco”. (Sujeto 1, 30 Años.)

“Yo, de las pocas capacitaciones que he tenido han sido de sistemas, oye tenemos “Google” tanto, esto se ocupa así, esto se usa “asá”, pero como cosas así básicas, herramientas tecnológicas que nosotros tenemos, pero, así como de pega, yo no he visto”. (Sujeto 4, 36 Años)

“Lo importante es no perder el foco del negocio, sin embargo, mantener a tus trabajadores también es parte del negocio...se pierde mucho más dinero y tiempo capacitando permanentemente” (Sujeto 2, 31 Años.)

Para Pérez y Rodríguez (2007), la capacitación del personal es un elemento fundamental para apoyar al fortalecimiento de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes, fomentar la comunicación, la comprensión y la integración de las personas.

De acuerdo a las citas mencionadas y al autor, la falta de capacitación podría provocar una disminución al compromiso de los trabajadores/as y un descontento, ya que el no conocer lo que debe realizar pudiese perjudicar su trabajo. Se puede comentar que las capacitaciones ayudan a que el trabajador/a esté seguro al realizar su trabajo, ya que conoce lo que debe hacer, por lo que al no existir capacitaciones podría provocar que pierdan interés y que se sientan discapacitados a realizar un buen trabajo. Además, el hecho de que no se capacite, debido a que se considera que se pierde dinero y tiempo, pudiese ser perjudicial, ya que no es un gasto, sino una inversión debido a que la capacitación mantiene a los trabajadores/as más felices y seguros de realizar un buen trabajo. De acuerdo a lo dicho anteriormente, se puede agregar que la falta de capacitaciones se contradice con lo mencionado por la empresa en sus políticas internas.

2.3 Subcategoría 3: Diferencias de cultura

Esta subcategoría busca diferenciar una cultura centrada en las personas versus una cultura que no lo está, según la propia percepción de los trabajadores/as. Hay entrevistados que piensan que en su cultura las personas no son consideradas un número, lo que queda de manifiesto según las siguientes citas:

“Yo fui gerente de marketing, en Place Vendome, y yo era un número, me miraban “hoy día vales cinco, mañana quizás vales más” y te sientes como que eres nada, como que te pueden echar mañana y les va a importar un carajo, y te sientes vacío, no estás feliz, ese es el tema, te cuesta ir avanzando, te cuesta dar el pasito de comprarte tu casa, porque te pueden echar y te quedaste sin pega, o tu autito, entonces, en lugares así (refiriéndose a G&T), te permite avanzar más confiado, andar mejor en la pega, más confiado en tu día, entonces todo es un círculo perfecto”. (Sujeto 8, 46 Años)

“Mira, lo importante de centrarse en las personas, es que se dan cuenta realmente que son personas, que tienen vida, que tienen familia, que tienen proyecciones, que tienen necesidades, que tienen aspiraciones y ok.” (Sujeto 6, 34 Años.)

“Aquí tú cuentas, la jefatura conoce tu trabajo y no pasas a ser solo un número dentro la organización. Es una organización que tiene el foco en sus trabajadores y que entiende que sus colaboradores son su mayor activo”.
(Sujeto 1, 30 Años.)

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se reconoce en el relato la tendencia de percibir que los jefes/as los hacen sentir un igual que tienen vida y familia y que son personas no un número. Newstrom (2011), plantea que la gente merece un trato diferente de otros factores de producción porque pertenece a un orden superior al capital y las máquinas. Las personas desean ser tratadas con cuidado, respeto y dignidad y no aceptan la antigua idea de que son tan solo herramientas económicas o un par de manos, quieren y desean sentirse valoradas por sus habilidades, capacidades y destrezas, que se les brinde la oportunidad de desarrollarse y tener la posibilidad de aportar significativamente a la organización. Tal como lo enfatizan Pérez y Rodríguez, (2007), quienes comentan que una cultura saludable debe estar inspirada en la convicción de cada uno de sus integrantes, ya que es mucho más productiva que una cultura corporativa aplicada por imposición desde la gerencia. En una empresa es necesario fomentar una cultura de conexión humana e interacción entre los seres humanos para una gestión exitosa.

Según lo dicho, en la cultura de una empresa centrada en las personas los trabajadores/as no son tratados como números o máquinas. Sino que se valora y se tiene en consideración que los trabajadores/as son el mayor activo, considerando que son personas que tienen vida y familia. Lo que diferencia esta empresa de una empresa que no está enfocada en las personas. El hecho de que la gerencia esté

al tanto de esto potencia a una conexión humana entre trabajadores/as y jefes/as, lo que promueve una cultura cercana entre los mismos.

Otra temática que mencionan los entrevistados, en relación a las diferencias de cultura con otra empresa, es que piensan que en su cultura existe comunicación y relaciones cercanas, tal como se comenta en las siguientes citas:

“Yo creo que aquí los trabajadores tenemos cercanía con los jefes, acá la cercanía que uno tiene con los jefes es bastante, no sé, con mi jefa directa he tenido problemas dentro de la empresa y me ha sido muy fácil conversar con ella para resolverlo entonces eso es muy importante, en otra empresa que trabajé era como muy... la relación era muy lejana con los pares y con los jefes”. (Sujeto 3, 31 Años)

“Como tú dijiste que se enfocan en el trabajador, hay hartas instancias que nosotros tenemos para relacionarnos y conocer las distintas áreas aparte que es una planta abierta, caminas por todos los pasillos y la mayoría se conoce con todos, porque tú subes a la azotea y nosotros tenemos un espacio de convivencia común, yo creo que eso nos diferencia, sobre todo la azotea que es un espacio muy rico donde puedes almorzar tranquilo, subir con tu computador fumarte un “pucho”, que sé yo, ahí se generan esos “lazos” que no sé si sea tan fácil producir en otra empresa”. (Sujeto 1, 30 Años.)

“A mí me pasó que un día me enfermé y eran como las 3 de la mañana “oye en verdad estoy muy enferma, estoy en urgencias” y me contestaron como a las 6 AM “ya, no te preocupes”, ni siquiera fue como, “oye tienes algo en la oficina”, no, “recupérate, avísanos dónde estás, ¿dónde vas a estar, te ayudamos en algo? Así como preocupados, yo trabajo en varias empresas y te das cuenta de que es muy diferente”. (Sujeto 2, 31 Años.)

De acuerdo a Cameron (2013), el liderazgo positivo incrementa el rendimiento de los miembros de la organización y su compromiso, mejora la comunicación, las relaciones interpersonales y posibilita la creación de un clima laboral positivo. A propósito, Seligman (2002) señala que un factor que favorece la felicidad en el trabajo es la relación con los superiores y añade que una persona es feliz cuando tiene placer, compromiso y buenas relaciones sociales.

En relación a lo comentado, se puede entender que la cultura laboral de una empresa centrada en las personas se basa en la existencia de relaciones de cercanía y comunicación de trabajadores/as con sus jefes/as, lo que diferencia la cultura de una empresa centrada en las personas versus una que no lo está. De acuerdo a los relatos, se entiende que los trabajadores/as valoran y sienten que la empresa se preocupa por ellos/ellas y también es valorado el tener buenas relaciones con sus jefes y compañeros/as.

Otra perspectiva de los trabajadores/as es que piensan que en su cultura existe la presencia de crecimiento laboral dentro de la empresa. La cual es una característica que los diferencia respecto a otras empresas, tal como se comenta en las siguientes citas:

“En verdad acá igual puedes hacer “carrera”, por ejemplo, yo que trabajé en una empresa del mismo rubro, me doy cuenta de eso, de esa diferencia, que igual tenían política de planta abierta, tenían rico espacio para hacer cosas, pero crecimiento laboral, no” (Sujeto 5, 35 Años.)

“El crecimiento laboral era muy difícil, como que tienes que ser amigo de alguien”. (Sujeto 2, 31 Años.)

“Acá si eres cualquier persona puedes llegar a optar a cargos más altos, si lo haces bien, en la otra agencia que yo estuve no era así, y el trato con tus

compañeros era como que notabas que no era de verdad, siempre esperabas la puñalada por la espalda”. (Sujeto 1, 30 Años.)

Desde esta perspectiva se logra visualizar la diferencia de cultura laboral de una empresa centrada en las personas de una que no lo está, en relación a que en la empresa centrada en las personas los trabajadores/as pueden tener crecimiento laboral sin la necesidad de ser amigo de alguien. Se logra visualizar, además, que no existe competencia entre compañeros/as. Relacionado con lo anterior, Blum (1990), comenta que la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados/as, esas actitudes se refieren a factores específicos tales como, la constancia del empleo y las oportunidades de ascenso.

Se puede comprender que una característica que diferencia una cultura centrada en las personas de una que no lo está es la posibilidad de poder optar a oportunidades de ascenso, de crecer dentro de la empresa y a la forma en que se relacionan los trabajadores/as, ya que no sienten un nivel de competitividad. Se desprende que el hecho de crecer en la empresa proporciona satisfacción y es valorado por los trabajadores/as, ya que pueden proyectarse y sentirse seguros. Por otro lado, el hecho de que no sientan competitividad entre ellos se entiende como un factor que potencia trabajar a gusto, ya que en otras empresas sería común que para poder ascender se debe ser conocido o amigo del jefe/a. Se interpreta que en la empresa está la posibilidad de ascender sin que sea necesario ser conocido del jefe/a para un ascenso.

Como último punto hay entrevistados que piensan que una característica que diferencia a su cultura enfocada en las personas de otras empresas es la cultura “pro- persona”, tal como se menciona en las siguientes citas:

“Y los grandes clientes, son los clientes que no tienen la cultura del “spacework”, o la cultura “pro-persona”, ellos tienen en su empresa para

cumplir un número, que en el fondo todos lo tenemos que cumplir, pero puede camuflarse de otra forma, o puede acentuarse de otra forma, es otra la forma, no tan rígido todo. (Sujeto 8, 46 Años.)

“Como te digo, criterios, y de repente cuesta mantener la cultura, cuando tienes pares, o sea, cuando tienes clientes que no son de esa cultura, cachai, que son número y vienen para acá y ven buen ambiente buena onda, pero les importa un carajo que estemos sonriendo o no, no trabajan en equipo, son números, entonces uno se siente muy “no feliz” trabajando a veces con algunos clientes, y eso quizás, si bien, somos una empresa millennial, tenemos una muy baja rotación y la rotación mucho se debe a la contraparte, tenemos empresas con clientes muy duros, que no tienen mucha empatía, ni trabajo en equipo, y se nota que son de prácticas o administraciones que no son pro-persona”. (Sujeto 8, 46 Años.)

Al respecto, Rodríguez (2002) señala que la cultura laboral chilena es una cultura individualista, donde las relaciones entre pares suelen ser más bien competitivas y conflictivas. Además, agrega que el estilo de administración chileno favorece la conducta individualista de incentivos, reconocimiento y participación.

De lo expuesto, se interpreta que existe una diferencia entre una cultura enfocada en las personas de una empresa que no lo está, en relación a la empatía, trabajo en equipo y la manera de relacionarse entre trabajadores/as, ya que, en una empresa no enfocada en las personas, los trabajadores/as son más competitivos, individualistas y rígidos. Se comprende que el hecho de que en una cultura no este centrada en los trabajadores/as, estos no serían empáticos y flexibles lo que dificulta una buena comunicación. Se entiende que una cultura enfocada en las personas es una cultura flexible a la cual le es difícil trabajar con una empresa no enfocada en las personas ya que tienen criterios distintos.

3 Análisis de categoría 3: Descripción del clima organizacional

La presente categoría busca describir el clima laboral organizacional presente en una empresa centrada en las personas, respecto al relato de trabajadores/as y jefes/as. Se encuentran las subcategorías de “Incentivos”, “Resolución de Conflictos”; “Percepción de una Mayor Cercanía de las Relaciones” y “Características Valoradas en los Trabajadores/as de Empresas Centradas en las Personas”.

3.1 Subcategoría 1: Incentivos

Hay entrevistados que piensan que el clima laboral es caracterizado por incentivos los cuales les hace sentir que están conformes trabajando en la empresa, como lo demuestran las siguientes citas:

“Estamos conformes con los tres platos, agua purificada” (Sujeto 3, 31 Años).

“Estoy conforme con el cafecito, la azotea”. (Sujeto 1, 30 Años.)

“Estoy conforme con el cumpleaños”. (Sujeto 5, 35 Años.)

“Estoy agradecido con esta vista, porque puedes ver toda la ciudad, oriente, poniente, el sur, norte” (Sujeto 4, 34 Años)

“A mí me mandaron a Perú dos meses a trabajar, y en esos dos meses mi hija estuvo de cumpleaños, y me avisaron así onda de un día para el otro, ándate a Perú mañana, y yo “ok” yo tengo el compromiso, me gusta el trabajo, lo tomé, a la vuelta me premiaron con un viaje en familia “cachai” a un hotel en viña”

“Se otorga un premio que es por “Marca nueva”, es decir un CAM (Ejecutivo de cuentas), si traes una cuenta nueva y trabaja por tres meses en la agencia, este CAM se lleva un porcentaje de las ventas, eso no lo hace nadie, porque va más allá de la comisión, es un porcentaje de las ventas, todos los productos que se vendieron a él le corresponde un 3% y eso creo que es un incentivo que no hay en otra empresa, más allá que las comisiones tradicionales, sí hay premios, hay premios al espíritu “G&T”, hay premios al compromiso, hay reconocimientos, hay salidas a almorzar, cuando uno está de cumpleaños toda la oficina te canta”
(Sujeto 6, 34 Años.)

Según Pérez y Rodríguez (2007), una empresa de éxito se caracteriza por la implementación de sistemas de incentivos y recompensas en función a los aportes hechos a la organización. Y añaden que una cultura centrada en las personas se basa en los trabajadores/as que integran la organización. Además, el mantenimiento del clima laboral puede reforzarse cuando se conoce lo que los directivos consideran importante y la forma en que se entregan incentivos.

De acuerdo a lo dicho anteriormente, se entiende que una empresa centrada en las personas posee un sistema de incentivos para los trabajadores/as, como lo es la vista, la comida, la celebración de cumpleaños, la infraestructura y dinero. Se comprende que estos incentivos mantienen a los trabajadores/as contentos en la empresa. Además, se entiende que una empresa centrada en las personas posee un sistema de recompensas acorde a los aportes hechos a la organización como lo son los reconocimientos, y viajes. Debido a esto se puede comentar que en una empresa centrada en las personas existe un sistema de incentivos y un sistema de recompensa, los cuales incitan a que los trabajadores/as estén cómodos y motivados en su trabajo.

Otra vertiente que emerge en el desarrollo de los relatos refiere a la flexibilidad de horario considerada como incentivo, lo cual les hace sentir que están conformes trabajando en la empresa. Lo anterior se puede visualizar en las siguientes citas:

“Es muy flexible, en el sentido de que hoy voy a llegar tarde porque tengo que ir a dejar a mi hijo al colegio, porque tengo un acto, como tengo que salir durante el día, o me voy a ir o voy a salir antes porque tengo hora al médico”.

(Sujeto 6, 34 Años)

“Yo los martes me voy temprano, si un día tienes que llegar tarde nadie te va a decir nada” (Sujeto 1, 30 Años.)

“El día de tu cumpleaños también puedes salir más temprano y llegar más tarde al día siguiente”. (Sujeto 4, 36 Años.)

“Igual que cuando tienes una graduación, o si tienes un evento importante, como de educación también puedes salir antes”. (Sujeto 5, 35 Años.)

“O sea, el horario es un poco más flexible que en el resto de las empresas, es uno de los beneficios de trabajar acá”. (Sujeto 6, 34 Años)

Lo relatado se puede vincular directamente con lo comentado por Spreitzer, Porath y Gibson (2012), donde las organizaciones contemporáneas se están enfrentando a ambientes dinámicos y cambiantes que enfatizan la importancia de la flexibilidad, adaptabilidad e innovación social. Debido a ello, existe un interés por desarrollar organizaciones sostenibles que tengan la capacidad de perdurar y satisfacer una línea base de triple desempeño medioambiental, económico y humano.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, se interpreta que la flexibilidad de horario es un rasgo que debe estar presente en una empresa centrada en las personas, que también es un rasgo propio de organizaciones modernas las cuáles permiten que el trabajador/a tenga la flexibilidad de manejar sus horarios. Se entiende que la flexibilidad de horario es una forma de que los trabajadores/as se sientan con responsabilidad en manejar su horario y cumplir con sus objetivos. Y se puede entender que la empresa deposita confianza en los trabajadores/as ya que deben cumplir con sus objetivos en el horario que lo programen.

3.2 Subcategoría 2: Resolución de conflictos

Esta subcategoría busca identificar la percepción que tienen los trabajadores/as y jefes/as en relación a los conflictos y la resolución de estos. Hay entrevistados que piensan que siempre existirán problemas entre trabajadores/as, pero que estos son resueltos conversando:

“Sí, igual se basa en la confianza que tienes con la persona que tuviste el problema, por lo general, puedes ir a la azotea. Uno tiene un atado y vas a la azotea diciendo “tienes cinco minutos, vamos a conversar” y se arregla todo”.
(Sujeto 4, 36 Años.)

“Pero no es por ti, es por el contexto en el que estás por lo general, y es que igual somos más de 90 personas trabajando en el mismo lugar físico de lunes a viernes de tal hora a tal hora, entonces obviamente puede haber roces, y hay gente que por personalidad simplemente no coincides. Por lo general, nosotros dos trabajamos súper bien con nuestros equipos y la vez que compartimos, estamos a 4 pasos”. (Sujeto 3, 31 Años.)

“De todas formas, todas las peleas o discusiones que se generan se solucionan conversando. Nosotros tenemos arriba en el piso 17, dos salas

chiquititas como para 4 personas, tú discutes con una persona o pelea (Sujeto 6, 34 Años)

“Es súper simple tomas a la persona y vas a conversar ahí y se solucionan los temas, obviamente para no hacer pública la discusión, generalmente se van a la salita conversan y ya salen como amigos, siempre” (Sujeto 6, 34 Años)

“Yo he visto discusiones laborales, sí, la gente discute, se enojan, pelean, pero al final del día de todas formas todos tenemos que almorzar juntos, todos estamos en la azotea compartiendo, así es como se solucionan, conversando, compartiendo. Obviamente que insisto es imposible erradicar por completo las peleas, ya sean laborales, ideológicas, pero aquí en la agencia yo lo veo como una familia, en la familia siempre vas a pelear con tu hermano mayor, pero siempre va a ser tu hermano, aquí pasa lo mismo, siempre vas a pelear con el diseñador, pero termina siendo tu compañero de trabajo”. (Sujeto 6, 34 Años)

De acuerdo a Salanova (2014), las empresas líderes en el mundo se han centrado en la mejora de las situaciones laborales de sus empleados/as, puesto que así logran mayor productividad, mayor calidad y nivel de ventas. Por otro lado, según Rodríguez (2007), la cultura chilena posee rasgos de paternalismo donde se busca evitar conflictos. Por su parte, Pucheu (1991), describe la tendencia a evitar la confrontación dentro de un mismo grupo de poder; Rodríguez (2001), habla de la desconfianza como actitud básica que dificulta buscar soluciones compartidas y Raineri (2003), describe una tendencia a evitar conflictos.

De acuerdo a lo que se ha señalado anteriormente, se puede entender que para los trabajadores/as sería normal que existan conflictos entre trabajadores/as y que

estos son resueltos conversando en distintos espacios disponibles de la infraestructura. Los trabajadores/as se consideran unidos al mencionar que son como una familia, donde existen problemas, pero estos son resueltos. Se entiende que, en una cultura centrada en las personas, existiría confianza, lo que se contrapone a la cultura chilena de empresas que no están centradas en las personas, donde los conflictos se evitan y no se resuelven debido a la desconfianza. Se interpreta, además, que la resolución de conflictos supone inicialmente una destreza o toma de consciencia individual.

3.3 Subcategoría 3: Percepción de una mayor cercanía de las relaciones

Esta subcategoría pretende rescatar la percepción o interpretación de significados presentes en el clima laboral. Primeramente, se analiza las citas que describen el ambiente de apoyo, cercanía y valoración de cada trabajador/a y a los elementos que generan este ambiente:

“Entonces claro, tú tienes la fortuna de conocer a todo el equipo, el equipo tiene la oportunidad de conocerte y así podemos generar una sinergia entre todos”. (Sujeto 6, 34 Años.)

“El primer jueves de cada mes o el último jueves de cada mes también se celebran los cumpleaños haciendo uso de la azotea que tenemos para que podamos compartir, conocernos, disfrutar. (Sujeto 6, 34 Años.)

“Te entrega también el apoyo para que te puedas escuchar, y eso es súper importante, como te digo, el hecho de poder reunirte con el dueño de la agencia, con el jefe o gerente de recursos humanos de cualquier área, te da esa confianza de poder expresarte como tú quieres, qué es lo que tú deseas, y a través de eso lograr un consenso, aquí no hay ninguna opinión que no

sea tomada en cuenta, y yo creo que eso es lo más importante de trabajar con las personas”. (Sujeto 6, 34 Años.)

“En los tiempos del día, en el fondo, tu lugar de trabajo pasa a ser casi tu primera casa, si lo llevas al tiempo, tú pasas más tiempo en la empresa que en tu propia casa”. (Sujeto 8, 46 Años.)

“Pasamos celebrando [risas]”, yo encuentro que son importantes las reuniones, bueno, de partida te generan cercanía y confianza para acercarse con los jefes, porque uno dice, en verdad no lo quiero molestar con esto, pero esos eventos o eso que se puede llamar lobby te ayuda acercarte, de hecho, los mismos temas los puedes hablar en esos eventos en esas ocasiones, nosotros tenemos en la azotea en el tercer piso (piso 19) y ahí hacemos eventos. De hecho, ayer hubo un evento, entonces ahí conversas con gente de otras áreas con la que no te relacionas constantemente, entonces esa cercanía es muy importante”. (Sujeto 3, 31 Años.)

“Nosotros tenemos una azotea en el piso 19, donde es una planta totalmente abierta, con unos sillones, unos quinchos donde se hacen asados, y como te decía todos los primeros o últimos jueves de cada mes, a cada departamento o distinto departamento por mes le toca organizar cumpleaños, el cumpleaños es una fiesta después de las siete de la tarde, temática donde toda la agencia participa, ya sea un asado, una completada, colocan música, traen DJ, y se genera un ambiente de distensión para todos los trabajadores. Todos se conocen”. (Sujeto 4, 36 Años.)

“Mira, trabajamos más de 80 personas y lo curioso es que hay de todo, o sea, es un universo donde hay desde un “geek” un ñoño que está trabajando, amante de la cultura pop, como un metalero y eso lo que hace es que al final del día de todas formas igual tengan que trabajar juntos, obviamente por un

tema de personalidad, nunca todo el mundo se va a llevar bien, lo que aquí se genera es un ambiente de respeto. Pero lo que aquí se genera es un ambiente de respeto” (Sujeto 6, 34 Años)

De acuerdo a Schneider (1990), se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan en términos generales con la satisfacción en el puesto de trabajo y el liderazgo. Y añade que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez lo hará sobre la creatividad y productividad. Los líderes transformacionales, fomentan relaciones cercanas con sus trabajadores/as, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus trabajadores/as e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede comprender que, en una empresa centrada en las personas, existiría cercanía entre trabajadores/as y jefes/as, ya que la percepción de cercanía es mencionada en los relatos y se manifiesta en las relaciones comunicación entre ambos. También existen eventos sociales y diversos espacios que están presentes en la empresa los que facilitarían que se puedan generar y potenciar lazos. Por otro lado, se interpreta que la cercanía es un efecto de un jefe/a que es un líder el cual es cercano a los trabajadores/as. Se puede entender que los jefes/as de una empresa centrada en las personas deben ser líderes, ya que deben estar preocupados y disponibles para los trabajadores/as y no solo preocupados de sí mismos, sino que debieran ser empáticos y la consecuencia es un clima laboral cercano entre trabajadores/as.

3.4 Subcategoría 4: Características valoradas en los trabajadores/as de empresas centradas en las personas

Esta subcategoría identifica las percepciones que tienen trabajadores/as y jefes/as respecto a las características que ellos poseen, las cuales son las que los diferencian de un trabajador/a de una empresa centrada en las personas de una que no lo está.

En esta temática algunos entrevistados mencionan que el compromiso que poseen y el ambiente juvenil es una característica que los trabajadores/as debieran poseer para trabajar en una empresa centrada en las personas:

“Si existe una diferencia...tiene que ver con la fidelización y el compromiso...habitualmente es un trabajador que quiere y aprecia su lugar de trabajo, lo que no significa nunca que trabaje gratis, pero sin duda que el principio básico de la administración según Fayol “Un trabajador contento produce más y mejor” (Sujeto 5, 35 Años.)

“Se da mucho que tiene que ser gente más joven porque tienen que estar a la vanguardia, entonces, eso es una característica que hace que todo sea más cercano, por lo general los jóvenes se tienden a reunir, es más fácil que se reúnan, que hablen, que conversen, yo creo que esa es una de las cualidades más notorias, como todo un ambiente juvenil, entonces es mucho más fácil trabajar”. (Sujeto 3, 31 Años.)

“Yo creo que es por lo mismo somos todos jóvenes, entonces nadie anda creyéndose mejor que el otro, yo creo que esa es la mayor diferencia entre los otros tipos de trabajo, por ejemplo, los bancos que están todos concentrados, metidos en lo que están haciendo, entonces son como supera estructurados, si

te sales un poco del protocolo queda la “patá”, aquí no, somos muy poco protocolares, eso es lo más “bacán de todo”. (Sujeto 5, 35 Años.)

Según señala Gallardo (2008), formar un alto compromiso por parte de los colaboradores forja una ventaja competitiva para la organización. Además, el compromiso organizacional al igual que el apoyo organizacional percibido es importante, ya que se relaciona directamente con la capacidad que tienen para influir en los colaboradores, ya sea en la eficiencia a la hora de trabajar como en el bienestar de los mismos. Es relevante prestar atención al capital humano, ya que, a semejanza de las organizaciones, los colaboradores poseen metas y objetivos para lograr, por tanto, la relación entre las organizaciones y las personas es compleja y dinámica.

Según Kars (2013), los “millennials” son una generación con atributos, necesidades y características diferentes a otras generaciones, lo cual genera que las estrategias e incentivos que las áreas de recursos humanos venían implementando ya no sean las mismas, es por ello que es necesario que las áreas de recursos humanos estén preparadas para afrontar estos nuevos desafíos en la retención del talento humano. En el aspecto laboral, los “millennials” no toleran una estructura de trabajo rígida y consideran que el respeto por la autoridad debe ser ganado por los conocimientos que este aporta en la organización, así mismo, aman trabajar en equipo, son muy persistentes y optimistas, no tienen miedo de decir lo que tienen en mente, quieren cambiar el mundo y marcar la diferencia.

De acuerdo a lo que se ha mencionado anteriormente, se puede decir que el hecho de que los trabajadores/as estén comprometidos pudiese ser una consecuencia de la cultura laboral, la cual está dirigida al bienestar de los trabajadores/as. Lo que posibilitaría un compromiso del trabajador/a con la empresa. Por otro, lado se puede comentar que la empresa posee en su gran mayoría trabajadores/as “millennials” a quienes les gusta aportar en la organización, son persistentes y optimistas diferenciando así a un trabajador/a que pertenece a otra generación. Se puede comentar, además, que el hecho de que la empresa se componga en su mayoría

de trabajadores/as jóvenes, “millennials” quienes están a la vanguardia, potenciarían y facilitarían la comunicación entre éstos al pertenecer a una misma generación generando a que exista mayor optimismo y flexibilidad para comunicarse y trabajar.

VII Conclusiones y Discusión

En relación a los hallazgos obtenidos del análisis de documentos en el que se detallan las políticas internas de una empresa centrada en las personas, y en relación al primer objetivo específico “Identificar los procesos de gestión que declaran las empresas centradas en las personas” se puede concluir que, en esta empresa en particular, la cual posee una gestión centrada en las personas, se observa la existencia explícita de políticas vacaciones, que comprende una preocupación porque los trabajadores/as mantengan una buena salud física y mental por medio del derecho de descanso. Esta política potencia el bienestar del personal, incrementa su rendimiento y mejora las relaciones entre compañeros/as. Otra política existente es la política de visitas, la cual resguarda el funcionamiento integral de la empresa y de los trabajadores/as, protegiendo la seguridad de los trabajadores/as y resguardando la infraestructura, al controlar el acceso de gente externa a la institución. Continuando, existe la política de ingreso contrato y/o honorario, la que resguarda un principio de estabilidad laboral y preocupación de que el proceso sea apegado a la ley. Se comprende que esta política busca que el ingreso sea efectuado de acuerdo a la política en materia de comunicación entre jefes/as y trabajadores/as ante un nuevo ingreso y la posterior comunicación a todos los trabajadores/as del nuevo ingreso. Otra política presente es la política de desvinculación, en la cual existe comunicación entre jefes/as y trabajadores/as ante una desvinculación. Se puede concluir que el si bien nombre de la política es “desvinculación”, no existen mayores detalles en el documento acerca de su implementación, el cómo se realizará, para que lo harán, cuáles serán los criterios que utilizan, cómo lo compensarán ni como se cuidará el ambiente de trabajo post-despido. Se puede concluir que esta política es medianamente cumplida ya que este si bien el proceso conlleva un proceso de comunicación, la política no menciona en qué se diferencia en relación a una desvinculación de una empresa tradicional, por lo que no es posible comprender en profundidad esta política, observándose la necesidad de profundizar esta temática en una siguiente investigación, cuyo foco se ahondar este foco mediante una entrevista en profundidad o en un documento

con mayores antecedentes, o bien, a través de encuestas a una población más amplia para tener mayor certeza respecto de esta política. También está presente la política de seguridad laboral, de la cual se puede entender que, para una empresa centrada en las personas, es importante resguardar la seguridad ante un posible peligro y, se puede concluir que la seguridad potencia el bienestar físico, social y mental del trabajador/a, al controlar el riesgo de accidentes y proteger a los trabajadores/as y la infraestructura, añadiendo a lo anterior, la seguridad es una ventaja competitiva generadora de buenos resultados financieros ya que el trabajador/a se siente seguro aumentando así su bienestar y modo de trabajar. Otra política presente es de capacitación, de la cual se puede comprender que, la empresa está preocupada de que los trabajadores/as estén capacitados, sin embargo, esta política es medianamente cumplida puesto se contradice con las entrevistas realizadas, ya que los trabajadores/as mencionan que una desventaja de la empresa es que no han tenido capacitaciones. Además, se puede entender que las capacitaciones son dadas a ciertos trabajadores/as ya que son los jefes/as quienes seleccionan a quienes pueden o no recibir capacitación, dejando excluidos a otros trabajadores/as. Debido a esto, se puede concluir que, si bien existe la política de capacitación, éstas no se estarían realizando y habría una contradicción en esta temática. Por último, la empresa utiliza una política de selección de personal, la cual resguarda de fondo la cooperación entre trabajador/a y jefe/a ante un nuevo ingreso; se entiende que debe existir personal calificado para reclutar y seleccionar personal. Estas prácticas potencian una cultura flexible, sin embargo, si bien la política es llamada política de selección y personal, ésta no menciona el tipo de perfil que interesa contratar ni el porqué de dicha selección.

De acuerdo a lo señalado, se puede decir que en una empresa con un modelo de gestión orientado a las personas y en este caso en particular se puede observar la existencia explícita de las políticas descritas y se observa que hay políticas que se cumplen como hay ciertas políticas que se cumplen medianamente. Los principios que están detrás de estas políticas son, estabilidad laboral del personal, bienestar, apego a la ley, seguridad laboral y de salud mental y física adecuadas, disminución

del riesgo físico mental y psicológico, resguardo de la infraestructura y de sus trabajadores/as y cooperación.

En relación al objetivo específico de “Describir la cultura organizacional de empresas centradas en las personas desde la perspectiva de los trabajadores/as”, se puede constatar que el grupo entrevistado percibe que en su cultura existe comunicación horizontal entre trabajadores/as y jefes/as, debido a que los jefes/as los consideran como un igual y existe la disponibilidad de comunicarse a toda hora ya que ante una necesidad pueden contactarse con su jefe/a, a cualquier hora del día dirigiéndose a su oficina o mediante teléfono y él o ella estarán disponibles. Este factor es valorado por los trabajadores/as y se infiere que la comunicación de igual a igual y a toda hora es un factor positivo que gesta una cultura flexible y de cercanía, permitiendo que los/las trabajadoras sientan que no están solos y que tienen apoyo. En cuanto las características de su cultura las cuales los diferencian de otras empresas, los entrevistados mencionan que en su cultura existen relaciones cercanas, confianza, participación y respeto entre trabajadores/as y sus jefes/as. De acuerdo a los entrevistados, la empresa se preocupa por ellos y por sus necesidades y valoran tener buenas relaciones de respeto con compañeros/as y jefes/as, ya que mencionan que todos tienen personalidades distintas y se busca respetar a cada uno en sus diferencias. La percepción de cercanía de los entrevistados/as se acrecienta cada vez más debido a que existen instancias que potencian sus lazos, como es la posibilidad que tienen al momento de compartir día a día, ya sea en su almuerzo como en los espacios de relajación, y al momento de los eventos sociales que realiza la empresa todos los meses, esto sería posible gracias a la infraestructura que disponen. La percepción de participación y de transparencia es atribuida al “G&T News”, donde los trabajadores/as pueden expresar sus ideas, opiniones, gustos y disgustos actuales siendo escuchados por sus compañeros/as y jefes/as, además pueden aportar con nuevas ideas. Siguiendo con las diferencias de cultura, en la empresa existe crecimiento laboral ya que tienen la posibilidad de optar a ascensos y de crecer dentro de la empresa y mencionan que no existe

competitividad. De esto se puede pensar que poder ascender dentro de la empresa proporcionaría a los trabajadores/as satisfacción. Se entiende además que, en una empresa centrada en las personas, existe la posibilidad de ascender sin que sea necesario ser “conocido” del jefe/a. El siguiente aspecto que los trabajadores/as mencionan respecto a su cultura, es que los jefes/as, se preocupan por la individualidad de cada trabajador/a, ya que existe un sistema de recompensas acorde a los aportes hechos a la organización, el cual es entregado al trabajador/a de acuerdo a sus propios gustos, pudiendo elegir su premio. También existe un sistema de incentivos para todos/as, el cual consta de comida, vista, celebración de cumpleaños e infraestructura y esto les hace sentir que están conformes trabajando en la empresa. De esto se concluye que, el sistema de recompensas es dado según el gusto de cada trabajador/a y esto genera que los trabajadores/as estén contentos, ya que se reconoce su individualidad. Otra vertiente presente es la flexibilidad de horario. Se interpreta que la flexibilidad permite que los trabajadores/as tengan la responsabilidad de manejar su tiempo y de igual modo cumplir con los objetivos de la empresa, se puede entender que la empresa está confiando en el trabajador/a al permitir que el trabajador/a maneje su tiempo. En cuanto a la resolución de conflictos, los trabajadores/as mencionan que los problemas no son ocultados y son resueltos conversando. Se entiende que, en una cultura centrada en las personas, existe disposición y confianza a resolver los problemas, lo que además supone inicialmente una destreza y una toma de consciencia individual. Otro punto de los relatos obtenidos por los trabajadores/as, que se desprende, es que los trabajadores/as poseen características que los/las diferencian de otras empresas, características como el compromiso en la organización y la juventud. De acuerdo a lo señalado, se puede decir que, el hecho de que los trabajadores/as estén comprometidos pudiese ser una consecuencia de la cultura laboral. Por otro lado, el ambiente juvenil pertenece a la generación “millennials” caracterizada por ser personas optimistas, persistentes, comunicativas, que se diferencian de trabajadores/as pertenecientes otras generaciones. Y se menciona que nadie se cree mejor que otro. De acuerdo a lo dicho es posible interpretar que el ambiente juvenil, pudiese facilitar la cultura generando mayor flexibilidad en la toma de

decisiones en el momento de trabajar. El siguiente aspecto que se reconoce en el relato es que perciben que no son considerados por sus jefes/as como un número o máquina, si no que respetan que son personas con familia y vida, debido a esto sienten que están siendo valorados y se puede pensar que el hecho de que la gerencia esté al tanto de esto potenciaría a una conexión humana entre trabajadores/as, lo que promueve una cultura cercana entre los mismos.

Como último punto de los relatos obtenidos por los trabajadores/as mencionan las desventajas de su cultura, diciendo que hay falta de capacitaciones, lo que podría provocar disminución del compromiso y un descontento, pudiendo ser perjudicial para realizar un trabajo óptimo acorde a las exigencias de la empresa; este punto se contradice a lo mencionado anteriormente en la “política de capacitación”.

En relación al objetivo “Describir la cultura organizacional de empresas centradas en las personas desde la perspectiva de los jefes/as” se puede constatar que este grupo, percibe que su cultura se diferencia de otras empresas ya que se han modelado acorde a la cultura de empresas internacionales exitosas lo que no harían otras empresas. Esta empresa basa su dinámica relacional en ajustarse a las prácticas que utilizan las grandes empresas. Una de estas prácticas, comprende que cada persona es única, y se valora a la propia persona con sus propios gustos, por lo que los beneficios son entregados en base a las aspiraciones de cada trabajador/a, lo cual se interpreta como un motivante para éstos/as de acuerdo con su individualidad; se entiende que, para motivar a los trabajadores/as, los jefes/as necesitaron comprender este enfoque. Otra característica que se percibe en los relatos, es la presencia de incentivos, beneficios e interacción social, los cuales promueven la felicidad y el bienestar del trabajador/a estos se componen de premios al “espíritu G&T”, al compromiso, reconocimientos, viajes y comidas. Estas prácticas son detectadas por los jefes/as como elementos característicos de una empresa enfocada en las personas, donde se deben realizar eventos sociales y prácticas para los trabajadores/as. Otro factor presente es que invierten en infraestructura, considerándola como un elemento potencial, debido a esto cuentan con espacios

abiertos, posibilitando que todos se puedan relajar, y trabajar adecuadamente ya que poseen buena tecnología; se considera que la infraestructura potencia el éxito y la productividad. Otro tema mencionado es que el mantener a los trabajadores/as contentos influiría en los resultados económicos de la empresa y en la disminución de falta de ganas de ir al trabajo. De acuerdo a lo señalado, un trabajador/a contento tiene motivación y obtiene buenos resultados, los que ayudan a los objetivos de la organización.

Un siguiente aspecto presente en la cultura es la comunicación horizontal donde todos los trabajadores/as pueden ir a la oficina y conversar con el jefe/a en un trato de igual a igual. Se reconoce en el relato la disponibilidad de los jefes/as a comunicarse con los trabajadores/as y mantener una relación horizontal. Se interpreta que el jefe/a sería un líder positivo el cual incita y posibilita la comunicación y la buena relación interpersonal generando así una cultura laboral positiva. A esto, se agrega el sistema incorporado de la empresa llamado “G&T News”, el que potenciaría la transparencia y participación ya que informa todos los cambios que han surgido en la semana, ya sean despidos, ingresos, etc. donde los trabajadores/as pueden hacer preguntas incógnitas de cualquier tema. Esta práctica se entiende como una manera de transparencia y de participación, la cual saca a la luz los problemas y descontentos de los trabajadores/as e incita a que puedan expresar lo que no se puede decir directamente al jefe/a. Este sistema promueve la transparencia en las relaciones dejando entrever que existe un liderazgo positivo en los jefes/as de la organización debido a que han implementado esta práctica. De igual modo, se entiende que el comunicar a los trabajadores/as lo que acontece promueve a que se sientan más comprometidos con la empresa, ya que se sienten incluidos en todos los procesos. Otro aspecto presente en la sensación de diferencia de cultura de esta empresa en relación a otras, es que los jefes/as mencionan que en esta empresa no son considerados un número y hacen sentir a los trabajadores/as como persona, percibiendo que tienen vida y familia. En relación a este punto se puede pensar que el hecho de que los jefes/as tengan en consideración el espacio familiar potencia la conexión humana y promueve una cultura cercana ya que los trabajadores sienten que están siendo valorados y

respetados. Otra característica es la cultura “pro- persona” en relación a que utilizan prácticas de empatía y trabajo en equipo, mencionando que se diferencian en este aspecto de otras empresas las cuales son rígidas, competitivas e individualistas, ya que no trabajan en equipo ni tampoco tienen empatía. Continuando con el relato de los jefes/as, estos mencionan que existe flexibilidad de horario, el cual se interpreta como un rasgo propio de organizaciones, que permiten que el trabajador/a tenga disponibilidad para manejar su propio horario de forma responsable, de esto se puede entender que los jefes/as han pensado en el trabajador/a y en comprenderlo pudiendo el llegar un día tarde o irse antes, de igual modo se puede pensar que se deposita confianza en el/la trabajador/a ya que él/ella pueden organizar su tiempo y cumplir con su trabajo a la vez. Una siguiente característica es la resolución de conflictos, se menciona que los conflictos no se ocultan y se concibe que siempre existirán problemas, señalando que no es posible erradicar las discusiones, las cuales son asemejadas a las peleas con la familia, y estos son resueltos conversando, de este punto se puede concluir que es un factor positivo ya que existiría confianza para resolver los problemas y no dejarlos de lado como si no hubiesen ocurrido, el hecho de resolverlos es una característica de empresas exitosas. Como último punto, los jefes/as mencionan que en su cultura existe cercanía, apoyo y valoración, ya que el trabajo pasa a ser su primera casa, debido a que pasan más tiempo trabajando que en el hogar, lo que demuestra confianza y aprecio por el trabajo. De lo mencionado, se puede comprender que los eventos sociales y espacios de interacción que promueven la cercanía. Por otro lado, se interpreta que la cercanía es un efecto de que el jefe/a sea un líder cercano a los trabajadores/as, promotor de instancias que potencian lazos sociales.

En relación a las características negativas de su cultura, los entrevistados/as mencionan que algunos trabajadores/as no tienen criterio personal, ya que siempre quieren obtener nuevos beneficios. También se destaca que en el momento de las instancias sociales los trabajadores/as tienen un grado de inmadurez al utilizar un lenguaje cotidiano. De acuerdo a lo dicho para los jefes/as, el trabajador/a es parte del personal y no es un amigo. Se puede decir que no existe en todos los trabajadores/as un criterio personal para actuar.

Según los relatos obtenidos durante las entrevistas a trabajadores/as y jefes/as, se pudo conocer la percepción y la opinión que tienen respecto a su cultura laboral y clima laboral, centrado en las personas, según su propia experiencia.

Analizando e interpretando los datos obtenidos, se puede decir que una empresa centrada en los trabajadores/as atiende las necesidades de los trabajadores y considera a cada trabajador/a como una persona única la cual tiene gustos propios por lo que las recompensas serán dados individualmente. Los incentivos son dados a todos los trabajadores/as en el día a día (comida, vista, infraestructura). La organización se preocupa de invertir en tener una buena infraestructura la cual posibilita un buen trabajo, el descanso y cercanía. La empresa genera instancias sociales para proporcionar un mayor bienestar, participación, y relaciones de cercanía. Así también, la cultura se enfoca en que los trabajadores/as puedan crecer dentro de la empresa. Una empresa enfocada en las personas busca la transparencia en sus relaciones en este caso la presencia de “G&T News”. Por otro lado, no se buscan esconder los problemas si no que estos son sacados a la luz y son resueltos. Y se puede añadir que un aspecto a mejorar serían las capacitaciones dadas a los trabajadores/as. Lo expresado anteriormente posibilita que en su clima laboral este presente el compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo.

En relación a lo que se acaba de concluir, podemos dar cuenta de que la hipótesis e ideas previas han sido confirmadas, en relación a que una empresa centrada en las personas se preocupa de igual modo de generar rentabilidad y buenos niveles de desempeño, y a la vez en considerar al trabajador/a como una persona la cual tiene familia y vida. El hecho de que el trabajador/a se sienta feliz genera mayor rendimiento, productividad, relaciones positivas, buena salud mental y física. Las personas se comprometen con la misión de la organización.

VIII Bibliografía

Berrino, M. I. (2010). La importancia de las representaciones en la construcción de proyectos de futuro. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 40(1): 111-130. Recuperado de:

<https://search.proquest.com/docview/859041316?accountid=8171>

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo Positivo: Marco Teórico Y Líneas De Investigación. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3): 170–176. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=119032562&site=ehost-live>

Casanova, M. G. (2008). Metodología De La Investigación. *Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y Quehaceres Del Pedagogo*, (12): 125–128. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=45108100&site=ehost-live>

Cebolla, A, Alvear, D, Soler, J, García, J (2017). Psicología Positiva Contemplativa: Integrando Mindfulness en la psicología positiva. Universidad de Valencia. Vol. 38(1): 12-18. Recuperado de: <https://doi.org/10.23923/pap.psicol2017.2816>

Código del trabajo. (2019). Departamento jurídico y fiscalía, unidad de pronunciamientos, innovación y estudios laborales. Recuperado de:

<https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-117241.html>

Cowan, K. (2007). ¿Estabilidad Del Empleo O Del Ingreso? *Estudios Públicos*, (106): 173–203. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sxi&AN=25639143&site=ehost-live>

Dalio, R (2018). *Principios*. Barcelona, España: Editorial Planeta

De la Peña Consuegra, G., & Velázquez Ávila, R. M. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2): 31–44. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=130995514&site=ehost-live>

Díaz, M. D. P., & Ortiz, N. R. (2012). Revisión de Modelos de Madurez: Estrategia de Evaluación del Desempeño para Empresas de Manufactura. *UIS Ingenierías*, 11(1): 55–72. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=88456090&site=ehost-live>

Didier, N., & Luna, J. (2017). ¿Dónde Estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2): 295–311. Recuperado de: <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60557>

Donaire, I. N. (2011). Acercamiento transdisciplinario a las realidades complejas e interconectadas a partir de la teoría general de sistemas. *Revista de Investigaciones de La UNAD*, 10(1), 139–154: Recuperado de:

<https://doi.org/10.22490/25391887.742>

Durán, C. (2013). Teoría de Sistemas y Deconstrucción. *Cinta de Moebio*, (46), 26–36. Recuperado de: <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2013000100003>

Espinosa, L., Muñoz L y Anguiano Carmona, M (2019). Impacto Del Outplacement Como Estrategia Para La Desvinculación Asistida: Caso Universidad Tecnológica De Tlaxcala. Congreso Internacional de Investigación Academia Jornal, 11 (6), 596–603. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=140500841&site=ehost-live>

Fuentes, A, Gonzales, R (2019). Dos políticas, un camino: Sobre la relación entre la Flexibilidad y la satisfacción laboral cuando la jornada es larga. 1-13. Recuperado de:

<https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20190329/20190329103613/pder504afuentes.pdf>

Gabini, S. (2018). Felicidad en el trabajo: Breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología (1669-2438)*, 14(27): 69–75. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=133945658&site=ehost-live>

García Flores, R. F. (2018). Una aproximación a partir de la teoría de sistemas al comportamiento de la organización social. *Amauta “Todo Lo Humano Es Nuestro,”* 16(32): 191–203. Recuperado de: <https://doi.org/10.15648/am.32.2018.10>

García-Alandete, Joaquín. (2014). Psicología positiva, bienestar y calidad de vida. *En-claves del pensamiento*, 8(16): 13-29. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-879X2014000200013&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-879X2014000200013&lng=es&tlng=es)

Hospinal, Sandro. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. En: *Industrial Data*, Vol.16 No. 2. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Pp.76

Le Blanc, P. M., & Oerlemans, W. G. M. (2016). Amplificación en El Trabajo: Construyendo Una Fuerza De Trabajo Sostenible a Través De Intervenciones Individuales De Psicología Positiva. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3): 185–191.

Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=119032566&site=ehost-live>

Leiva, A., & Honorato, T. (2017). La percepción de los intérpretes generacionales del cambio de época Análisis cualitativo de la interpretación de la comunicación que percibe la Generación Millennial de las organizaciones públicas y privadas. *Revista Internacional de Investigación En Comunicación*, 16(16): 78–94. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=129329573&site=ehost-live>

Lobato-Junior, A. (2013). Representaciones sociales y didáctica: construcción teórica de un espacio común. *Revista Internacional de Investigación En Educación*, 5(11): 277–295. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=91509014&site=ehost-live>

Mazzitelli, A C., & Aparicio, M. (2010). El Abordaje Del Conocimiento Cotidiano Desde La Teoría De Las Representaciones Sociales. *Revista Eureka Sobre Enseñanza y Divulgación de Las Ciencias*, 7(3): 636–652. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=55177329&site=ehost-live>

Mendoza H., M., & Gómez C., B. (2011). Felicidad: análisis de drivers entre Chile y Canadá. *Estudios de Administración*, 18(1): 1–21. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=87911327&site=ehost-live>

Moscovici, S. (2000). El exilio. *Revista de Estudios Sociales*, (7), 1. Recuperado de: <https://doi.org/10.7440/res7.2000.14>

Muñiz-Velázquez, J. A. (2013). Comunicación Positiva: La comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia*, 15(124): 90-109.

Recuperado de:

<https://search.proquest.com/docview/1528437335?accountid=8171>

Ordaz-Mejía, & García, M. (2018). Significados del viaje turístico en jóvenes millenials. Caso de estudio: Texcoco, México. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 16(2): 897–912. Recuperado de: <https://doi.org/10.11600/1692715x.16217>

Palacios, A. B. (2012). Representaciones sociales de grupos culturales diversos: Una estrategia metodológica para su análisis. *Ciências Sociais Unisinos*, 48(3), 181–191. Recuperado de: <https://doi.org/10.4013/csu.2012.48.3.01>

Pérez, D. M., & Rodríguez, Y. P. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*, 16(3): 1. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=28860092&site=ehost-live>

Pérez-Zapata, D., Peralta-Montecinos, J., & Fernández -Dávila, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, 13(2): 541–551. Recuperado de: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-2.ivoc>

Ponte de Chacín, C. (2012). Espacios Imaginarios y Representaciones Sociales. Aportes desde Latinoamérica. *Revista de Investigación*, 36(77): 185–188. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=89085357&site=ehost-live>

Polo-Vargas, J. D., Palacio Sañudo, J. E., De Castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. R., & Velilla Guardela, J. L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte*, 29(3): 561–575. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=95805748&site=ehost-live>

Rateau, P., & Lo Mónaco, G. (2013). La Teoría de las Representaciones Sociales: Orientaciones conceptuales, campos de aplicaciones y métodos. *Revista CES Psicología*, 6(1): 22–42. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=89737349&site=ehost-live>

Rodríguez-Zoya, L. G., & Rodríguez-Zoya, P. G. (2015). El doble vínculo entre representaciones sociales y comunicación social. *Palabra Clave*, 18(3): 905–937. Recuperado de: <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.3.12>

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones Desde La Psicología Organizacional Positiva Para Desarrollar Organizaciones Saludables Y Resilientes. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3): 177–184. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=119032564&site=ehost-live>

Santos-Corrada, M. de los M., Flecha, J. A., López, E., & Dones, V. (2019). Millenials: las gratificaciones generadas por el uso de snapchat y su impacto en la interacción con contenidos de marca. *Estudios Gerenciales*, 35(152): 259–270. Recuperado de: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3258>

Solano, A. C. (2012). La Psicología Positiva en América Latina. Desarrollos Y Perspectiva. *Psiencia: Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 4(2): 108–116. Recuperado de: <https://doi.org/10.5872/psiencia/4.2.72>

Torres Rojas, Emilio. (2016). Gobierno universitario en entornos de debate social en Chile: Observaciones desde la Teoría de sistemas. *Polis (Santiago)*, 15(43): 655-680. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682016000100030>

Torres, J., & Contreras-Illanes, E. (2016). Entendimiento de las crisis organizacionales desde la teoría de los sistemas sociales y de la perspectiva de la organización ambidiestra. *Estudios de Administración*, 23(1): 1–35. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=135306266&site=ehost-live>

Vargas Vega, T. de J., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdova, L. E., & Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 9(13), 129–153. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=134536878&site=ehost-live>

Vargas, P. J. D., Palacio Sañudo, J. E., De Castro Correa, A. M., Mebarak Chams, M. R., & Velilla Guardela, J. L. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología

organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. *Salud Uninorte*, 29(3): 561–575. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=95805748&site=ehost-live>

Vidal, J. P. (2018). Autopoiesis en La Teoría De Sistemas De Niklas Luhmann: Reflexiones Para Una Reontologización Comunicativa. *Athenea Digital (Revista de Pensamiento e Investigación Social)*, 18(3): 1–26. Recuperado de:

<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1905>

Villarroel, G. E. (2007). Las representaciones sociales: una nueva relación entre el individuo y la sociedad. *Fermentum: Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 17(49): 434–454. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sxi&AN=27398362&site=ehost-live>

IX Anexos

9.1 Consentimiento informado, carta de consentimiento

Yo....., Cédula de Identidad N°..... acepto participar en el estudio **“Principios y Valores compartidos en empresas enfocadas en las personas y la representación social de los chilenos a este modelo”**, 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 grupal 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 de la realización de una investigación para obtener el título profesional de psicólogo/a de 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 a la docente guía de la investigación:

Nombre Prof. Guía
Melvin Anabalón

Email:
Manabalon@docentes.academia.com

Firma de Participante

Firma Investigador Principal (Daniela Aravena)

Principios y Valores compartidos en empresas enfocadas en las personas y la representación social de los chilenos a este modelo

RESUMEN

La presente investigación busca conocer las características del modelo de gestión empresarial enfocado en las personas desde la perspectiva de los jefes/as, además, busca conocer la representación social de los trabajadores/as de empresas tradicionales a el modelo de gestión centrado en las personas, de este modo se busca conocer e indagar en la cultura de ambas empresas, los procesos de gestión y la representación social.

1. Foco Grupal a Trabajadores/as

El foco grupal, tiene como objetivo identificar y describir la representación social que tienen los trabajadores/as sobre trabajar en empresas con un modelo de gestión empresarial enfocado en las personas de acuerdo a sus expectativas e identificar el modelo de gestión organizacional tradicional en el que se encuentran inmersos trabajando.

2. Entrevista individual a Jefes/as.

Esta entrevista tiene como objetivo conocer y describir la representación social que tienen los jefes/as superiores sobre trabajar en empresas con un modelo de gestión empresarial enfocado en las personas.

OBJETIVO GENERAL

Conocer las características del modelo de gestión empresarial centrado en las personas desde la perspectiva de los jefes/as y trabajadores/as de distintos niveles jerárquicos que pertenecen a este tipo de organizaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Identificar los procesos de gestión que declaran las empresas centradas en las personas.
- 2.- Describir la cultura organizacional de empresas centradas en personas desde la perspectiva de los trabajadores/as
- 3.- Describir la cultura organizacional de empresas centradas en las personas desde la perspectiva de los jefes/as.

Sr. [Director/a Institución]

[Cargo]

[Nombre Institución]

PRESENTE.

Estimado/a

La Coordinación de Seminarios de la Escuela de Psicología de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, a través de la presente expresa el respaldo a la investigación realizada por el/la estudiante de Psicología, Sr./Sta Daniela Aravena Connell. El Proyecto de seminario de grado titulado [Principios y valores compartidos en empresas centradas en las personas y la representación social de los chilenos a este modelo], ha sido aprobado por la comisión evaluadora con fecha [día mes año].

Las acciones del/la estudiante en referencia se enmarca en un proceso de investigación de grado, contando con la tutoría y supervisión por la/ académica/ [Melvin Anabalón], resguardando en todo momento aspectos éticos.

En virtud de lo expresado, se extiende la carta de apoyo,

Dra. Ana Figueiredo

Coordinación de Seminarios

Escuela de Psicología

**Universidad Academia de Humanismo
Cristiano**

Melvin Anabalón

Académico Guía

Escuela de Psicología

**Universidad Academia de Humanismo
Cristiano**

9.2 Matriz de Categorías

Categoría 1	Subcategoría	Citas
<p>Experiencia de trabajar en empresas centradas en las personas:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con la vivencia de los jefes/as y trabajadores/as sobre su experiencia trabajando en la empresa.</p>	<p>Condiciones laborales óptimas, bienestar:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con el bienestar de los trabajadores/as y jefes/as.</p>	<p><i>“Una empresa centrada en las personas..., en lo que se enfoca realmente es en el bienestar de las personas” (Sujeto 6, 34 Años)</i></p> <p><i>“Bueno emm... debe tener un equipo de Recursos humanos que dirija y sea el factor de comunicación. También, tiene que tener beneficios para que el trabajador esté cómodo, beneficios como salud, transporte, alimentación, bonos por cumplimiento de metas etc. Podríamos decir cosas básicas, otro elemento es velar por y buen ambiente y clima laboral, además debiese capacitar constantemente</i></p>

		<p><i>y apoyar en todo tipo de gestión y de vez en cuando programar encuentros sociales entre los mismos trabajadores para que interactúen ah y debe poseer buenos equipos de trabajo”. (Sujeto 7, 42 Años)</i></p> <p><i>“Nosotros hoy día nos preocupamos mucho de la gente, ¿de qué manera?, con prácticas súper concretas y con la experiencia en el fondo no hay que inventar mucho, hay que ver que otras empresas a nivel mundial, ¿qué prácticas tienen?, ¿qué hacen para mantener contenta a su gente? Y no olvidarse de la producción” (Sujeto 8, 46 Años)</i></p> <p><i>“En esta liga nosotros nos preocupamos mucho de las condiciones laborales,</i></p>
--	--	---

		<p><i>entonces, habiendo hecho un barrido de cuáles son las prácticas que hacen las grandes empresas, también tenemos condiciones súper variadas con la gente, por ejemplo, si a... NOMBRE le encanta viajar, si quieres tomarte tres meses sabáticos en esta empresa, te lo tomas, puedes viajar por el mundo después vuelves y está tu puesto". (Sujeto 8, 46 Años)</i></p> <p><i>"El día de tu cumpleaños tienes el día libre, si tienes mudanza también tienes tu día libre a cuenta, si te vas tomando tú los días recorridos, por ejemplo, vacaciones se te bonifican dos ponte tú." (Sujeto 8, 46 Años)</i></p> <p><i>"Todos los cumpleaños de la gente se celebran, y se</i></p>
--	--	--

		<p><i>juntan todos los cumpleaños del mes y cada empresa o área o departamento, tienen la función de tener un presupuesto y celebrar un cumpleaños en la parte de arriba, en la azotea. Y celebrar el cumpleaños con temática y la temática más entretenida por departamento a fin de año se ganan un gran premio, se ganan todos un viaje, no sé, a la playa u otro lado, y todos concursan y te hacen la fiesta hawaiana o la fiesta rockera y se disfrazan, se quedan todos bailando y su trago y su comida, y todo entretenido y todos conviven con todos, hacemos muchas prácticas dinámicas, muchas prácticas de empresas como “team building” (Sujeto 8, 46 Años)</i></p>
--	--	--

		<p><i>“Se pasa bien, y obviamente ayudan mucho las condiciones físicas de la oficina, nosotros tenemos una de las oficinas más ricas en agencias en Chile, nosotros tenemos tres pisos, un piso abajo, todo este piso acá arriba y no sé si conoces la azotea, es una azotea chora con su quincho para hacer asados, entonces la verdad es que lo pasamos bien, son muchos paseos, nos acabamos de pegar un “teambuilding” en el Cajón del Maipo, con toda esta práctica en equipo en todo el Cajón del Maipo, con una empresa que se llama sureste, es un terreno muy bonito allá”. (Sujeto 8, 46 Años)</i></p> <p><i>“Como que siempre están preocupados de que estemos cómodos,</i></p>
--	--	--

		<p><i>tranquilos trabajando, que en verdad es lo que necesitan ellos, que trabajemos bien y en buenas condiciones”</i> <i>(Sujeto 5, 35 Años)</i></p> <p><i>“Aquí nos hacen una especie de “ritual” una vez al mes, nos celebran los cumpleaños, entonces la Empresa (que reúne un conjunto de empresas) selecciona a la empresa encargada de organizar o un área, se le asigna un fondo, y con eso pueden comprar todo para la “mega ultra fiesta”, y es una vez al mes, entonces se celebran todos los cumpleaños, pero adicional a eso, si tú estás de cumpleaños, ese mismo día se te celebra, te compran una tortita y se te hace un desayuno o te invitan a almorzar”.</i> <i>(Sujeto 2, 31 Años.)</i></p>
--	--	--

		<p><i>“G&T posee una cultura organizacional, donde el bienestar y el clima laboral forman parte del ADN de la empresa. (Sujeto 2, 31 Años.)”</i></p>
	<p>2.- Trabajador contento y cumplimiento de objetivos:</p> <p>Se refiere a todas la citas que se relacionan con mantener a los trabajadores/as contentos influye en el resultado de la empresa.</p>	<p><i>“Una empresa centrada en sus trabajadores es una empresa consciente de que su mayor activo de crecimiento se encuentra ahí, por lo tanto, la mayor inversión se centrará en el recurso humano, que será clave y el factor determinante para el éxito de la compañía” (Sujeto 7, 42 Años)</i></p> <p><i>“La ventaja, obviamente es que mantener contenta a la gente los resultados son buenos, generalmente” (Sujeto 8, 46 Años)</i></p> <p><i>“Bueno como ventajas es que tener un equipo</i></p>

		<p><i>contento pega directamente en el resultado de los objetivos, disminuye la falta de ir al trabajo por parte de los mismos trabajadores y también el orientarse a las personas y al equipo de trabajo aumenta el % de eficacia". (Sujeto 7, 42 Años)</i></p> <p><i>"Si bien somos una empresa de servicios, trabajamos con capital humano, entonces si el capital humano no está feliz en su lugar de trabajo y no tiene las condiciones correctas, el resultado no es bueno" (Sujeto 8, 46 Años)</i></p> <p><i>"Acá trabajamos generalmente por objetivos y no por marcar tarjeta, como nosotros somos una empresa de "marketing" trabajamos</i></p>
--	--	---

		<p><i>con resultados” (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“Esta es una empresa en base a resultados y objetivos. Creo que el éxito de la compañía se mide por el movimiento y gestión de cada uno, por ende la persona debe cumplir todos los niveles de participación para que el proyecto se desarrolle y ejecute” (Sujeto 7, 42 Años.)</i></p> <p><i>“Esta empresa te entrega las herramientas para poder solucionar todos tus problemas, te entrega la facilidad de solucionar tus tiempos, lo único que te pide a cambio es que cumplas tus objetivos, hay presión, siempre hay presión todo es para ayer, pero, de todas formas, la empresa te entrega las herramientas para que lo</i></p>
--	--	--

		<p><i>puedas solucionar” (Sujeto 6, 34 Años)</i></p> <p><i>“Ahora recién se acaba de ir una compañera, nosotros los viernes nos vamos a las tres, se fue a las una y media por que tenía que ir a hacer unos exámenes a su mamá, y cuál fue la respuesta de gerencia: “anda y si necesitas tomarte el día, tómatelo” y cuál es la respuesta que tiene el trabajador para la jefatura, “ok, voy a trabajar desde mi casa, voy a entregar esto en la tarde, voy a dejar esto listo” Esa es la flexibilidad que hay en la empresa”. (Sujeto 6, 34 Años)</i></p>
	<p>3.- Características negativas de la empresa centrada en las personas según la</p>	<p><i>“Desventaja, depende de la madurez del trabajador la confianza que se tomen y eso pasa porque</i></p>

	<p>percepción de los propios trabajadores/as:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con las desventajas de la empresa centrada en las personas.</p>	<p><i>obviamente, si tú tienes la confianza de entrar y conversar con tu jefe o hasta tomarte una cerveza en estos momentos de distensión que te digo, se puede y se tienden a confundir muy fácilmente, generalmente con las personas que tienen menos experiencia, tienden a confundirse y ser un poquito más “patudos” por así decirlo, o simplemente sentir que están en un grado de confianza o no te hacen caso o no te respetan. Pero ya depende totalmente de como tú lo puedas llevar”. (Sujeto 6, 34 Años)</i></p> <p><i>“La desventaja es que no todo el mundo tiene los mismos criterios, entonces, la gente se aprovecha un poquito de eso, entonces, al estar súper enfocado en la</i></p>
--	--	--

		<p><i>gente quieren más y más y eso es malo” (Sujeto 8, 46 Años)</i></p> <p><i>“Como que siempre quieren más, y el dinero es mucho también en esa línea, entonces, hay mucha gente que le falta un poco de criterio y no valora mucho, y quiere más y más y el ser humano es inconformista, entonces, en esa práctica del inconformismo la gente pide más y más, entonces, constantemente hay que estar haciendo un parámetro de mercado para que nos situemos” (Sujeto 8, 46 Años.)</i></p> <p><i>“Nosotros tenemos un newsletter, perdón, un G&T NEWS, que lo hacemos una vez cada quince días, que hablo yo o el gerente general de la</i></p>
--	--	---

		<p><i>empresa, ahí con un parlante y se cuenta en qué está la empresa, pero previo a eso, las 100 personas de acá 120 (corrigiéndose), tienen la opción de mandarte una pregunta oculta, por Google, preguntar lo que quieras, “¿oye por qué el Gonzalo el gerente general es tan feo, o pesado?” “¿oye por qué no hay vacaciones en cinco meses?” “¿por qué no dan aguinaldo sobre quinientas lucas?”, tienes la opción de preguntar, y esas preguntas son respondidas a la voz de todos en público, entonces eso, lo negativo es que de repente se aprovechan y hay criterios no correctos” (Sujeto 8,46 Años.)</i></p>
--	--	---

Categoría 2	Subcategoría	Citas
<p>Descripción de la cultura Organizacional:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con la descripción de los trabajadores/as y jefes/as a la cultura laboral.</p>	<p>Comunicación horizontal:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con comunicación horizontal y disponibilidad para comunicarse a toda hora.</p>	<p><i>“La comunicación es horizontal y puede ser tanto presencial como por teléfono, hay comunicación a todo horario todos los días igual están pendientes” (Sujeto 3, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Apostamos mucho, a la relación horizontal, no vertical, o sea no que está el gerente y abajo está el otro gallo y no se hablan poco menos, horizontal, todos tienen acceso a mi oficina, todos tienen acceso a conversar conmigo que soy el dueño de la empresa, o el director comercial de la empresa, como te digo, es un trato muy de uno a uno”. (Sujeto 8, 46 Años.)</i></p>

		<p><i>“Como te dije al principio, en las empresas es vertical, nosotros apostamos a una relación horizontal, todos tienen acceso a mi oficina, todos tienen acceso a mí, a mi hermano, que es gerente general, tenemos un directorio y también está súper aterrizado en algunos apoyos, apostamos a la relación horizontal”. (Sujeto 8, 46 Años.)</i></p> <p><i>“Como te digo, está el G&T NEWS en el G&T NEWS están las preguntas incógnitas, hay gente que igual le da vergüenza preguntar las cosas, por muy desubicadas que sean, pero tienen la opción de hacerlo, me entiendes, entonces de esa relación horizontal, tenemos esa forma más camuflada de que todos se expresen, y</i></p>
--	--	--

		<p><i>digán lo que quieran para que no anden de pasillo, “oye que la administración es como el forro, o esto o lo otro”, tienen la opción de botar todo”. (Sujeto 8, 46 Años.)</i></p> <p><i>“Nosotros trabajamos mucho con calendario, ya, entonces de qué nos sirve eso, de que por ejemplo, yo coloco en mi calendario “ocupado, fuera de la oficina”, saben que yo no estoy pero siempre voy a estar respondiendo el teléfono y así también con mis jefes probablemente, con los dueños de la empresa es lo mismo, tú sabes que su calendario es lo que te dice que horas disponibles tienen, pero si en el calendario aparece “ocupado” y están en la oficina, te van a recibir sin ningún problema, y si alguien se acerca tu puedes estar conversando</i></p>
--	--	--

		<p>y comunicar toda la información que necesites”. (Sujeto 6, 34 Años.)</p> <p>“Mira, hay algo que no existe o yo no he visto, Sí existe, pero yo no he visto en ningún otra empresa, la información abierta y pública que hay, nosotros todos los miércoles, el primer o segundo miércoles de cada mes, existe una reunión donde la reunión se llama “G&T FOS news”, las noticias de G&T y FOS, el dueño de la agencia a las 09:15 AM, toca la campana que tenemos arriba, trabajamos en una planta abierta, nosotros trabajamos en dos pisos, abajo está la agencia se conforma de cinco empresas, dos de esas empresas están en el piso 17 y las otras tres en el piso 18, los miércoles tipo</p>
--	--	--

		<p><i>09:30 todos suben a la planta del piso 18, donde el dueño de la agencia comunica todo lo que pasó, cargos o personas que se despidieron o se fueron, nuevos ingresos, la situación en que está la empresa, las licitaciones que se ganaron o que se perdieron, y además de eso a nosotros por correo corporativo a nosotros nos envían un link donde nosotros podemos hacer preguntas incógnitas, preguntas incógnitas que son respondidas en esta reunión que se hacen para todos, desde “nos van a dar aguinaldo” como “nos van a dar feriado” a “cómo está el estado de la empresa”.(Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“Sí, y ahí es donde te digo que se forma este ambiente de “ok, yo puedo hablar con mi jefe</i></p>
--	--	--

		<p><i>tomándome una cerveza”, yo puedo estar conversando con cualquier persona de la agencia y se da eso” (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“La cultura organizacional, todo, mucha comunicación entre las áreas es importante, es muy importante en verdad, porque las cinco empresas que hay aquí adentro como que relacionan sus productos para darle un mejor servicio al cliente, entonces la cultura organizacional es basada en mucha comunicación, demasiada comunicación entre trabajadores” (Sujeto 2, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Yo creo que la comunicación con los jefes, cualquiera puede acercarse, no sé, por</i></p>
--	--	--

		<p><i>ejemplo, el jefe de “PORSÁ” que es el de la publicidad, y hablar de temas muy de la pega o no, muy personales, todos muy cercanos”. (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p> <p><i>“Puedes agarrarlo en la mitad de la oficina y no tienes ningún problema para hablar con ellos o agendar reuniones con mucha facilidad”. (Sujeto 5, 35 Años.)</i></p>
	<p>Desventajas de una Cultura centrada en las personas:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con la disconformidad de los trabajadores/as y jefes/as con la cultura.</p>	<p><i>“Insisto se juega mucho con eso, como que te estamos dando “esto”, ponte la camiseta, cuando preguntas cosas serias te sale extremo”. (Sujeto 2, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Yo siento que de repente el enfoque en el trabajador, cuando de</i></p>

		<p><i>repente se exigen cosas que son derecho de los trabajadores, que significan “lucas” a los trabajadores, la empresa es como “ya pero como me estas cobrando esto, si te entregamos esto y esto otro, no eres tan camisetaado”. (Sujeto 1, 30 Años.)</i></p> <p><i>“Cuando uno pregunta algo medio denso, tratan de “pelotearte” y no te dan una respuesta clara, pero en general, como estamos todos en la misma uno le puede preguntar a los compañeros “¿oye que pasa con esto? ¿cómo te pagan esto?”. (Sujeto 3, 31 Años.)</i></p> <p><i>“De verdad cuando son temas medios complicados involucrando “lucas” como que</i></p>
--	--	---

		<p><i>empiezan a temblar un poco". (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p> <p><i>"Al final es mucho como de, lo que tú tienes y te proyectas, pero así como capacitaciones, muy pocas, de hecho contrataron unas personas para el día jueves para nosotros el día más fuerte y los contrataron el día miércoles, el día jueves estaban trabajando y no sabían nada, como que te tiran a los leones muchas veces, como que ya eso pasa en todos lados, o te capacitan o no te capacitan, no hay término medio, te explican un poco, porque tampoco puedes llegar a tontas y a locas, como ya esto es lo que vas a hacer tú, pero en la ejecución empiezan los problemas. Nadie te dice hazlo así, igual de repente si te ven medio</i></p>
--	--	--

		<p><i>complicado, yo trataba de hacerlo así, en verdad yo que pasé por casi todos los cargos acá, les digo “oye podemos hacer esto así”, de repente cuando ya en verdad están muy muy “pal gato”, me meto saben que chiquillos voy a hacer esto, chiquillos sigan con lo suyo, y en verdad de capacitaciones “per sé” muy poco”. (Sujeto 1, 30 Años.)</i></p> <p><i>“Yo, de las pocas capacitaciones que he tenido han sido de sistemas, oye tenemos “Google” tanto, esto se ocupa así, esto se usa “asá”, pero como cosas así básicas, herramientas tecnológicas que nosotros tenemos, pero, así como de pega, yo no he visto”. (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p>
--	--	---

		<p><i>“Más aplicaciones, como trabajamos todos en torno a eso, entonces hay que definir eso”. (Sujeto 5, 34 Años.)</i></p> <p><i>“En un trabajo siempre hay problemas propios del día a día y de la presión por realizar un trabajo de excelencia, disconformidad respecto de la cultura no tengo nada que reportar, solo algunos aspectos que tienen que ver con la operación”. (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p> <p><i>“Lo importante es no perder el foco del negocio, sin embargo, mantener a tus trabajadores también es parte del negocio ...se pierde mucho más dinero y tiempo capacitando permanentemente” (Sujeto 2, 31 Años.)</i></p>
--	--	---

	<p>Diferencias de cultura:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con la diferencia de esta cultura centrada en las personas versus una empresa que no está centrada en las personas según la propia experiencia de trabajadores/as y jefes/as.</p>	<p><i>“Mira, lo importante de centrarse en las personas, es que se dan cuenta realmente que son personas, que tienen vida, que tienen familia, que tienen proyecciones, que tienen necesidades, que tienen aspiraciones y ok.” (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“Yo diría que son focos distintos. Sólo que en lo personal una empresa enfocada a las personas, tiene mayor velocidad de crecimiento.” (Sujeto 7, 42 Años.)</i></p> <p><i>“Partamos por el hecho de que en esta empresa la cultura de jerarquía no es vertical, sino que es horizontal, aquí los dueños son dos, y los dos dueños tienen las puertas abiertas para poder recibir reclamos, felicitaciones, hasta una simple</i></p>
--	---	---

		<p><i>conversación y eso no se da en ninguna otra empresa, que los dueños, no estoy hablando del director del gerente, no, el dueño de la empresa te reciba de esa manera, te hace sentir como un igual, al respecto, desde el tramoya, desde el junior de la empresa hasta el dueño, todos son iguales, todos comparten por igual, todos tienen la opción de poder conversar abiertamente” (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“Yo fui gerente de marketing, en Place Vendome, y yo era un número, me miraban “hoy día vales cinco, mañana quizás vales más” y te sientes como que eres nada, como que te pueden echar mañana y les va a importar un carajo, y te sientes vacío, no estás feliz, ese es el tema, te</i></p>
--	--	---

		<p><i>cuesta ir avanzando, te cuesta dar el pasito de comprarte tu casa, porque te pueden echar y te quedaste sin pega, o tu autito, entonces, en lugares así (refiriéndose a G&T), te permite avanzar más confiado, andar mejor en la pega, más confiado en tu día, entonces todo es un círculo perfecto".</i> <i>(Sujeto 8, 46 Años.)</i></p> <p><i>"Esta empresa, igualmente quiere producir y ganar plata, no es muy diferente de lo que quisiera otra empresa, la forma es cómo genera esa plata y cómo genera esa productividad, entonces yo creo que nosotros trabajamos en base a proyectos, si yo sé que tenemos un proyecto para mañana y me tengo que quedar trabajando 10 horas un día, lo voy a hacer porque sé que tengo</i></p>
--	--	--

		<p><i>que entregar el proyecto. A diferencia de otras empresas, que también no trabajan sus diez horas, sino que trabajan más, pero terminan el viernes y chao. Entonces son totalmente distintas, y en muchas cosas no se pueden comparar, pero en esta empresa igual te dan la facilidad de decirte “tenemos un proyecto tanto y esta semana nos vamos a tener que sacrificar todos full, toda la empresa y trabajar todos a la par”, no es como que unos se vayan tempranos y arréglenselas, sino que estamos todos trabajando siempre a full”. (Sujeto 2, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Como tú dijiste que se enfocan en el trabajador, hay hartas instancias que nosotros tenemos para relacionarnos y conocer las distintas áreas aparte</i></p>
--	--	--

		<p><i>que es una planta abierta, caminas por todos los pasillos y la mayoría se conoce con todos, porque tú subes a la azotea y nosotros tenemos un espacio de convivencia común, yo creo que eso nos diferencia, sobre todo la azotea que es un espacio muy rico donde puedes almorzar tranquilo, subir con tu computador fumarte un “pucho”, que sé yo, ahí se generan esos “lazos” que no sé si sea tan fácil producir en otra empresa. (Sujeto 1, Años)</i></p> <p><i>“A mí me pasó que un día me enfermé y eran como las 3 de la mañana “oye en verdad estoy muy enferma, estoy en urgencias” y me contestaron como a las 6 AM “ya, no te preocupes”, ni siquiera fue como, “oye tienes algo en la oficina”, no, “recupérate, avísanos</i></p>
--	--	---

		<p><i>dónde estás, ¿dónde vas a estar, te ayudamos en algo? Así como preocupados, yo trabajo en varias empresas y te das cuenta de que es muy diferente”. (Sujeto 2, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Yo cuando entré acá, aún estaba estudiando en la universidad, pasé todo el proceso en conjunto, terminar la “u”, hacer mi empresa mis proyectos, y muchas veces los proyectos que estaba estudiando los estaba implementando acá y eso también te da una oportunidad, hay mucha gente que ha trabajado acá y después hacen sus prácticas acá”. (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p> <p><i>“En verdad acá igual puedes hacer “carrera”, por ejemplo, yo que</i></p>
--	--	--

		<p><i>trabajé en una empresa del mismo rubro, me doy cuenta de eso de esa diferencia, que igual tenían política de planta abierta, tenían rico espacio para hacer cosas, pero crecimiento laboral, no” (Sujeto 5, 35 Años.)</i></p> <p><i>“El crecimiento laboral era muy difícil, como que tienes que ser amigo de alguien”. (Sujeto 2, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Es que tampoco, porque es difícil adaptarse, porque esta empresa yo creo que es muy especial, de todas las empresas que he estado, es muy distinto a todo lo que te esperas, entonces si tu no llegas con ese “switch” de que esto es distinto, así “no esto se hace así porque yo lo hago así”, te va a costar mucho encajar y vas a empezar con los</i></p>
--	--	---

		<p><i>choques con las demás personas, sobre todo con los de ININTELIGIBLE. Que es donde se dan más problemas”. (Sujeto 5, 35 Años.)</i></p> <p><i>“Y los grandes clientes, son los clientes que no tienen la cultura del spacework, o la cultura pro-persona, ellos tienen en su empresa para cumplir un número, que en el fondo todos lo tenemos que cumplir, pero puede camuflarse de otra forma, o puede acentuarse de otra forma, es otra la forma, no tan rígido todo. (Sujeto 8, 46 Años.)</i></p> <p><i>“Como te digo, criterios, y de repente cuesta mantener la cultura, cuando tienes pares, o sea, cuando tienes clientes que no son de esa cultura, cachai, que son</i></p>
--	--	---

		<p><i>número y vienen para acá y ven buen ambiente buena onda, pero les importa un carajo que estemos sonriendo o no, no trabajan en equipo, son números, entonces uno se siente muy “no feliz” trabajando a veces con algunos clientes, y eso quizás, si bien, somos una empresa millennial, tenemos una muy baja rotación y la rotación mucho se debe a la contraparte, tenemos empresas con clientes muy duros, que no tienen mucha empatía, ni trabajo en equipo, y se nota que son de prácticas o administraciones que no son pro-persona”. (Sujeto 8, 46 Años.)</i></p> <p><i>“Acá si eres cualquier persona puedes llegar a optar a cargos más altos, si lo haces bien, en la otra agencia que yo estuve no</i></p>
--	--	--

		<p><i>era así, y el trato con tus compañeros era como que notabas que no era de verdad, siempre esperabas la puñalada por la espalda”. (Sujeto 1, 30 Años.)</i></p> <p><i>“Yo creo que aquí los trabajadores tenemos cercanía con los jefes, acá la cercanía que uno tiene con los jefes es bastante, no sé, con mi jefa directa he tenido problemas dentro de la empresa y me ha sido muy fácil conversar con ella para resolverlo entonces eso es muy importante, en otra empresa que trabajé era como muy... la relación era muy lejana con los pares y con los jefes. (Sujeto 3, 31 Años.)</i></p>
--	--	--

Categoría 3	Subcategoría	Citas
<p>Descripción del clima Laboral:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con la descripción del clima laboral de la empresa G&T.</p>	<p>Incentivos:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con incentivos, los cuales les hace sentir que están conformes trabajando en esta empresa.</p>	<p><i>“Estamos conformes con los tres platos, agua purificada” (Sujeto 3, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Estoy conforme con el cafecito, la azotea”. (Sujeto 1, 30 Años.)</i></p> <p><i>“Estoy conforme con el cumpleaños”. (Sujeto 5, 35 Años.)</i></p> <p><i>“Estoy agradecido con esta vista, porque puedes ver toda la ciudad, oriente, poniente, el sur, norte” (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p> <p><i>“A mí me mandaron a Perú dos meses a trabajar, y en esos dos meses mi hija estuvo de cumpleaños, y me avisaron así onda de un</i></p>

		<p><i>día para el otro, ándate a Perú mañana, y yo “ok” yo tengo el compromiso, me gusta el trabajo, lo tomé, a la vuelta me premiaron con un viaje en familia “cachai” a un hotel en viña” (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“Se otorga un premio que es por “Marca nueva”, es decir un CAM (Ejecutivo de cuentas), si traes una cuenta nueva y trabaja por tres meses en la agencia, este CAM se lleva un porcentaje de las ventas, eso no lo hace nadie, porque va más allá de la comisión, es un porcentaje de las ventas, todos los productos que se vendieron a él le corresponde un 3% y eso creo que es un incentivo que no hay en otra empresa, más allá que las comisiones tradicionales, sí hay premios, hay premios al espíritu G&T,</i></p>
--	--	---

		<p><i>hay premios al compromiso, hay reconocimientos, hay salidas a almorzar, cuando uno está de cumpleaños toda la oficina te canta”(Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“Es muy flexible, en el sentido de que hoy voy a llegar tarde porque tengo que ir a dejar a mi hijo al colegio, porque tengo un acto, como tengo que salir durante el día, o me voy a ir o voy a salir antes porque tengo hora al médico”. (Sujeto 6, 34 Años)</i></p> <p><i>“Yo los martes me voy temprano, si un día tienes que llegar tarde nadie te va a decir nada. En ese sentido con los horarios es lo que te aprieta el zapato, muchas veces nos quedamos hasta muy</i></p>
--	--	--

		<p><i>tarde entonces que te llegues un día tarde también como que se compensa” (Sujeto 1, 30 Años.)</i></p> <p><i>“El día de tu cumpleaños también puedes salir más temprano y llegar más tarde al día siguiente”. (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p> <p><i>“Igual que cuando tienes una graduación, o si tienes un evento importante, como de educación también puedes salir antes”. (Sujeto 5, 35 Años.)</i></p> <p><i>“O sea, el horario es un poco más flexible que en el reto de las empresas, es uno de los beneficios de trabajar acá”. (Sujeto 6, 34 Años)</i></p>
	<p>Resolución de conflictos:</p>	<p><i>“Sí, igual se basa en la confianza que tienes con la persona que tuviste el problema, por lo general,</i></p>

	<p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con la resolución de conflictos.</p>	<p><i>puedes ir a la azotea. Uno tiene un atado y vas a la azotea diciendo “tienes cinco minutos, vamos a conversar” y se arregla todo”. (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p> <p><i>“Pero no es por ti, es por el contexto en el que estás por lo general, y es que igual somos más de 90 personas trabajando en el mismo lugar físico de lunes a viernes de tal hora a tal hora, entonces obviamente puede haber roces, y hay gente que por personalidad simplemente no coincides. Por lo general, nosotros dos trabajamos súper bien con nuestros equipos y la vez que compartimos, estamos a 4 pasos. (Sujeto 3, 31 Años.)</i></p> <p><i>“De todas formas, todas las peleas o discusiones que se generan se</i></p>
--	--	--

		<p><i>solucionan conversando. Nosotros tenemos arriba en el piso 17, dos salas chiquititas como para 4 personas, tú discutes con una persona o pelea (Sujeto 6, 34 Años)</i></p> <p><i>“Es súper simple tomas a la persona y vas a conversar ahí y se solucionan los temas, obviamente para no hacer pública la discusión, generalmente se van a la salita conversan y ya salen como amigos, siempre” (Sujeto 6, 34 Años)</i></p> <p><i>“Yo he visto discusiones laborales, sí, la gente discute, se enojan, pelean, pero al final del día de todas formas todos tenemos que almorzar juntos, todos estamos en la azotea compartiendo, así es como se solucionan, conversando,</i></p>
--	--	--

		<p>compartiendo.</p> <p><i>Obviamente que insisto es imposible erradicar por completo las peleas, ya sean laborales, ideológicas, pero aquí en la agencia yo lo veo como una familia, en la familia siempre vas a pelear con tu hermano mayor, pero siempre va a ser tu hermano, aquí pasa lo mismo, siempre vas a pelear con el diseñador, pero termina siendo tu compañero de trabajo".</i> (Sujeto 6, Años.)</p>
	<p>Percepción de una mayor cercanía de las relaciones:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con la percepción de cercanía de los trabajadores/as.</p>	<p><i>"Es agradable venir, no es como que "Qué lata venir porque, no sé, me voy a topar con tal persona, no".</i> (Sujeto 1,30 Años.)</p> <p><i>"Si, cada dos semanas los martes tomaban uno de los jefes, redacta los cumpleaños, quien llega, quien se fue. Lo que sí recalco, es que hay mucha</i></p>

		<p><i>transparencia arriba, en el piso 18 uno puede conocer a toda la gente, aunque estén encerrados en el fondo, uno los puede saludar, arriba, en la cocina, aquí". (Sujeto 4, Años.)</i></p> <p><i>"Sí, y ahí es donde te digo que se forma este ambiente de "ok, yo puedo hablar con mi jefe tomándome una cerveza", yo puedo estar conversando con cualquier persona de la agencia y se da eso". (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>"Entonces claro, tú tienes la fortuna de conocer a todo el equipo, el equipo tiene la oportunidad de conocerte y así podemos generar una sinergia entre todos. (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p>
--	--	--

		<p><i>“El primer jueves de cada mes o el último jueves de cada mes también se celebran los cumpleaños haciendo uso de la azotea que tenemos para que podamos compartir, conocernos, disfrutar. (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“Te entrega también el apoyo para que te puedas escuchar, y eso es súper importante, como te digo, el hecho de poder reunirte con el dueño de la agencia, con el jefe o gerente de recursos humanos de cualquier área, te da esa confianza de poder expresarte como tú quieres, qué es lo que tú deseas, y a través de eso lograr un consenso, aquí no hay ninguna opinión que no sea tomada en cuenta, y yo creo que eso es lo más importante de</i></p>
--	--	---

		<p><i>trabajar con las personas”.</i> <i>(Sujeto 6, 34 Años)</i></p> <p><i>“En los tiempos del día, en el fondo, tu lugar de trabajo pasa a ser casi tu primera casa, si lo llevas al tiempo, tú pasas más tiempo en la empresa que en tu propia casa”. (Sujeto 8, 46 Años.)</i></p> <p><i>“Aquí tú cuentas, la jefatura conoce tu trabajo y no pasas a ser solo un número dentro la organización. Es una organización que tiene el foco en sus trabajadores y que entiende que sus colaboradores son su mayor activo. (Sujeto 1, 30 Años.)</i></p> <p><i>“Yo fui gerente de marketing, en Place Vendome, y yo era un número, me miraban “hoy</i></p>
--	--	---

		<p><i>día vales cinco, mañana quizás vales más” y te sientes como que eres nada, como que te pueden echar mañana y les va a importar un carajo, y te sientes vacío, no estás feliz, ese es el tema, te cuesta ir avanzando, te cuesta dar el pasito de comprarte tu casa, porque te pueden echar y te quedaste sin pega, o tu autito, entonces, en lugares así (refiriéndose a G&T), te permite avanzar más confiado, andar mejor en la pega, más confiado en tu día, entonces todo es un círculo perfecto” (Sujeto 8, 46 Años.)</i></p> <p><i>“La comunicación es siempre cordial, respetuosa, y en algunos casos cercana. Con quienes están dispuestos abrirse”. (Sujeto 7, 42 Años.)</i></p>
--	--	---

		<p><i>“Que los dueños, no estoy hablando del director del gerente, no, el dueño de la empresa te reciba de esa manera, te hace sentir como un igual, al respecto, desde el tramoya, desde el junior de la empresa hasta el dueño, todos son iguales, todos comparten por igual, todos tienen la opción de poder conversar abiertamente”. (Sujeto 6, 34 Años.)</i></p> <p><i>“Pasamos celebrando [risas]”, yo encuentro que son importantes las reuniones, bueno, de partida te generan cercanía y confianza para acercarse con los jefes, porque uno dice, en verdad no lo quiero molestar con esto, pero esos eventos o eso que se puede llamar lobby te ayuda acercarte, de</i></p>
--	--	---

		<p><i>hecho, los mismos temas los puedes hablar en esos eventos en esas ocasiones, nosotros tenemos en la azotea en el tercer piso (piso 19) y ahí hacemos eventos. De hecho, ayer hubo un evento, entonces ahí conversas con gente de otras áreas con la que no te relacionas constantemente, entonces esa cercanía es muy importante. (Sujeto 3, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Nosotros tenemos una azotea en el piso 19, donde es una planta totalmente abierta, con unos sillones, unos quinchos donde se hacen asados, y como te decía todos los primeros o últimos jueves de cada mes, a cada departamento o distinto departamento por mes le toca organizar cumpleaños, el</i></p>
--	--	--

		<p><i>cumpleaños es una fiesta después de las siete de la tarde, temática donde toda la agencia participa, ya sea un asado, una completada, colocan música, traen DJ, y se genera un ambiente de distensión para todos los trabajadores. Todos se conocen”. (Sujeto 4, 36 Años.)</i></p> <p><i>“La relación, es totalmente una relación abierta y unilateral, o sea, se basa en cuanto a respeto pero no porque él sea el jefe, nosotros merecemos menos respeto, sino que es totalmente igualitario y no es necesario agendar reunión, si en el mismo momento tienes una problemática puedes ir y decirle “oye podemos hablar cinco minutos” y si tú ves que tu jefa directa no tiene solución a lo que tú le estás presentando</i></p>
--	--	--

		<p><i>puedes escalar a gerencias mayores y también te pueden atender sin ningún problema.(Sujeto 1, 30 Años.)</i></p> <p><i>“Yo opino que posee un buen clima laboral, horizontalidad, confianza y mucho respeto por las personas”. (Sujeto 5, 35 Años.)</i></p> <p><i>“Mira, trabajamos más de 80 personas y lo curioso es que hay de todo, o sea, es un universo donde hay desde un “geek” un ñoño que está trabajando, amante de la cultura pop, como un metalero y eso lo que hace es que al final del día de todas formas igual tengan que trabajar juntos, obviamente por un tema de personalidad, nunca todo el mundo se va a llevar bien, lo que aquí</i></p>
--	--	---

		<p><i>se genera es un ambiente de respeto. Pero lo que aquí se genera es un ambiente de respeto”</i> (sujeto 6, 34 años)</p>
--	--	--

	<p>Características valoradas en los trabajadores/as de empresas centradas en las personas:</p> <p>Se refiere a todas las citas que se relacionan con las características de los trabajadores y trabajadoras de la empresa centrada en las personas.</p>	<p><i>“Si existe una diferencia...tiene que ver con la fidelización y el compromiso...habitualmente es un trabajador que quiere y aprecia su lugar de trabajo, lo que no significa nunca que trabaje gratis, pero sin duda que el principio básico de la administración según Fayol “Un trabajador contento produce más y mejor” (Sujeto 5, 35 Años.)</i></p> <p><i>“Se da mucho que tiene que ser gente más joven porque tienen que estar a la vanguardia, entonces, eso es una característica que hace que todo sea más cercano, por lo</i></p>
--	--	---

		<p><i>general los jóvenes se tienden a reunir, es más fácil que se reúnan, que hablen, que conversen, yo creo que esa es una de las cualidades más notorias, como todo un ambiente juvenil, entonces es mucho más fácil trabajar”.</i> <i>(Sujeto 3, 31 Años.)</i></p> <p><i>“Yo creo que es por lo mismo somos todos jóvenes, entonces nadie anda creyéndose mejor que el otro, yo creo que esa es la mayor diferencia entre los otros tipos de trabajo, por ejemplo, los bancos que están todos concentrados, metidos en lo que están haciendo, entonces son como supera estructurados, si te sales un poco del protocolo queda la “patá”, aquí no, somos muy poco protocolares, eso es lo</i></p>
--	--	--

		<i>más “bacán de todo”. (Sujeto 5, 35 Años.)</i>
--	--	--

9.3 Transcripción grupo focal

Entrevistador: ¿Porque ustedes dirían que esta es una empresa centrada en las personas?

Sujeto 1: Es agradable venir, no es como que “Que lata venir porque, no sé, me voy a topar con tal persona”, no.

Sujeto 2: Sí, la gran mayoría se llevan todos muy bien, y si se llevan mal tampoco es que sea muy notorio, las relaciones siempre manteniendo lo personal alejado de lo laboral.

Entrevistador: ¿Si hubiera un conflicto cómo lo arreglarían? ¿Está el espacio para hablar y decir “oye me molestó esto”?

Sujeto 4: Sí, igual se basa en la confianza que tienes con la persona que tuviste el problema, por lo general, puedes ir a la azotea. Uno tiene un atado y vas a la azotea diciendo “tienes cinco minutos, vamos a conversar” y se arregla todo.

Entrevistador: ¿Qué percepción tienen acerca de las desventajas de trabajar en una gestión centrada en las personas?

Sujeto 1: Yo siento que de repente el enfoque en el trabajador, cuando de repente se exigen cosas que son derecho de los trabajadores, que significan “lucas” a los trabajadores, la empresa es como “ya pero como me estas cobrando esto, si te entregamos esto y esto otro, no eres tan camiseteado”.

Sujeto 3: Cuando uno pregunta algo medio denso, tratan de “pelotearte” y no te dan una respuesta clara, pero en general, como estamos todos en la misma uno le puede preguntar a los compañeros “¿oye que pasa con esto? ¿cómo te pagan esto?”.

Sujeto 4: De verdad cuando son temas medios complicados involucrando “lucas” como que empiezan a temblar un poco.

Sujeto 5: A mí no me ha pasado eso, como que siempre están preocupados de que estemos cómodos, tranquilos trabajando, que en verdad es lo que necesitan ellos, que trabajemos bien y en buenas condiciones.

Entrevistador: ¿Cómo describirían ustedes la cultura organizacional de tu empresa?

Sujeto 1: De mi experiencia, yo puedo decir que me ha tocado de las dos partes, de repente muy estricto, según yo tiene que ver con el momento en que está la empresa, pero en general, ha sido súper flexible, yo los martes

me voy temprano, si un día tienes que llegar tarde nadie te va a decir nada. En ese sentido, con los horarios es lo que te aprieta el zapato, muchas veces nos quedamos hasta muy tarde, entonces que te llegues un día tarde también como que se compensa.

Sujeto 2: La cultura organizacional, todo, mucha comunicación entre las áreas es importante, es muy importante en verdad, porque las cinco empresas que hay aquí adentro como que relacionan sus productos para darle un mejor servicio al cliente, entonces la cultura organizacional es basada en mucha comunicación, demasiada comunicación entre trabajadores.

Sujeto 3: G&T posee una cultura organizacional, donde el bienestar y el clima laboral forman parte del ADN de la empresa.

Entrevistador: ¿Qué características tiene una empresa centrada en las personas?

Sujeto 4: Yo creo que la comunicación con los jefes, cualquiera puede acercarse, no sé, por ejemplo, el jefe de "PORSÁ" que es el de la publicidad, y hablar de temas muy de la pega o no, muy personales, todos muy cercanos.

Sujeto 5: Puedes agarrarlo en la mitad de la oficina y no tienes ningún problema para hablar con ellos o agendar reuniones con mucha facilidad.

Sujeto 1: si, la relación, es totalmente una relación abierta y unilateral, o sea, se basa en cuanto a respeto pero no porque él sea el jefe, nosotros merecemos menos respeto, sino que es totalmente igualitario y no es necesario agendar reunión, si en el mismo momento tienes una problemática puedes ir y decirle “oye podemos hablar cinco minutos” y si tú ves que tu jefa directa no tiene solución a lo que tú le estás presentando puedes escalar a gerencias mayores y también te pueden atender sin ningún problema.

Sujeto 3: Y puede ser tanto presencial como por teléfono, hay comunicación a todo horario, todos los días igual están pendientes.

Sujeto 2: A mí me pasó que un día me enfermé y eran como las 3 de la mañana “oye en verdad estoy muy enferma, estoy en urgencias” y me contestaron como a las 6 AM “ya, no te preocupes”, ni siquiera fue como, “oye tienes algo en la oficina”, no, “recupérate, avísanos donde estas, ¿dónde vas a estar, te ayudamos en algo? Así como preocupados, yo trabajo en varias empresas y te das cuenta de que es muy diferente.

Sujeto 5: Yo opino que posee un buen clima laboral, horizontalidad, confianza y mucho respeto por las personas.

Entrevistador: ¿Qué características tiene la cultura laboral de esta empresa centrada en las personas versus una empresa que no está centrada en las personas según su propia opinión?

Sujeto 2: Esta empresa, igualmente quiere producir y ganar plata, no es muy diferente de lo que quisiera otra empresa, la forma es cómo genera esa plata y cómo genera esa productividad, entonces yo creo que nosotros trabajamos en base a proyectos, si yo sé que tenemos un proyecto para mañana y me tengo que quedar trabajando 10 horas un día, lo voy a hacer porque sé que tengo que entregar el proyecto. A diferencia de otras empresas, que también no trabajan sus diez horas, sino que trabajan más, pero terminan el viernes y chao. Entonces son totalmente distintas, y en muchas cosas no se pueden comparar, pero en esta empresa igual te dan la facilidad de decirte “tenemos un proyecto tanto y esta semana nos vamos a tener que sacrificar todos full, toda la empresa y trabajar todos a la par”, no es como que unos se vayan tempranos y arréglenselas, sino que estamos todos trabajando siempre a full.

Sujeto 1: Como tú dijiste que se enfocan en el trabajador, hay hartas instancias que nosotros tenemos para relacionarnos y conocer las distintas áreas aparte que es una planta abierta, caminas por todos los pasillos y la mayoría se conoce con todos, porque tu subes a la azotea y nosotros tenemos un espacio de convivencia común, yo creo que eso nos diferencia, sobre todo la azotea que es un espacio muy rico donde puedes almorzar tranquilo, subir con tu computador fumar un “pucho”, que sé yo, ahí se generan esos “lazos” que no sé si sea tan fácil producir en otra empresa.

Sujeto 3: Se da mucho que tiene que ser gente más joven porque tienen que estar a la vanguardia, entonces, eso es una característica que hace que todo sea más cercano, por lo general los jóvenes se tienden a reunir, es más fácil

que se reúnan, que hablen, que conversen, yo creo que esa es una de las cualidades más notorias, como todo un ambiente juvenil, entonces es mucho más fácil trabajar.

Entrevistador: ¿Disfrutan de su trabajo existiendo un espacio para pasarlo bien?

Sujeto 2: Aquí nos hacen una especie de “ritual” una vez al mes, nos celebran los cumpleaños, entonces la Empresa (que reúne un conjunto de empresas) selecciona a la empresa encargada de organizar o un área, se le asigna un fondo, y con eso pueden comprar todo para la “mega ultra fiesta”, y es una vez al mes, entonces se celebran todos los cumpleaños, pero adicional a eso, si tú estás de cumpleaños, ese mismo día se te celebra, te compran una tortita y se te hace un desayuno o te invitan a almorzar.

Sujeto 4: También puedes salir más temprano y llegar más tarde al día siguiente.

Sujeto 5: Igual que cuando tienes una graduación, o si tienes un evento importante, como de educación también puedes salir antes. En el fondo...

Sujeto 3: Pasamos celebrando [risas], yo encuentro que son importantes las reuniones, bueno, de partida te generan cercanía y confianza para acercarse con los jefes, porque uno dice, en verdad no lo quiero molestar con esto, pero esos eventos o eso que se puede llamar lobby te ayuda acercarte, de hecho,

los mismos temas los puedes hablar en esos eventos en esas ocasiones, nosotros tenemos en la azotea en el tercer piso (piso 19) y ahí hacemos eventos. De hecho, ayer hubo un evento, entonces ahí conversas con gente de otras áreas con la que no te relacionas constantemente, entonces esa cercanía es muy importante.

Sujeto 1: Aquí tú cuentas, la jefatura conoce tu trabajo y no pasas a ser solo un numero dentro la organización. Es una organización que tiene el foco en sus trabajadores y que entiende que sus colaboradores son su mayor activo.

Entrevistador: ¿Cómo ven ustedes el reconocimiento? ¿Si es que hacen algo bien, Se les reconoce?

Sujeto 1: Se reconoce la pega bien hecha, tampoco te van a felicitar por todo, y es por lo que te están pagando al año.

Sujeto 2: Es lo que tú tienes que hacer, hacer tu trabajo lo mejor posible, si ya lo estás haciendo bien hazlo un poco mejor “cachai”, pero obviamente cuando tú te equivocas te lo hacen saber y también te dicen “te equivocaste por qué hiciste esto, o esto no se hace así”.

Entrevistador: ¿Esto quién te lo dice, tus compañeros o tu jefe?

Sujeto 1: Tu jefe o también tus compañeros, porque dentro de los equipos también hay un supervisor del equipo, no porque sea la supervisora lo está haciendo todo bien, obviamente somos personas y nos podemos equivocar, pero ahí están tus compañeros para decirte oye esto no lo hiciste mal, pero puedes hacerlo de esta forma y hacerlo mejor.

Sujeto 2: Por lo menos nosotros (Sujeto 1 y Sujeto 2), que trabajamos a la par siempre tratamos de eso. En verdad siempre hay un fiato, yo lo veo así por parte de mi equipo de repente, oye podemos hacer esto de esta forma o no mejor de esta forma, lo importante es que resulte bien.

Sujeto 4: También confianza en tu equipo.

Sujeto 3: Lo importante, es que la pelota se agarre por lo bueno más que lo malo, en el caso de lo bueno en mi equipo, por ejemplo, funciona más elegir las cosas que estuvieron bien, yo soy en general con los chiquillos hiciste esto bien, que rico, cualquier cosa dime y tratar de hacerlo bien. Yo lo siempre digo es que, las cosas buenas se dicen en público y las malas se dicen en privado, porque cuando alguien está haciendo eso, que bacán esta todo saliendo bien. Y con las cosas malas, en vez de buscar un culpable buscamos solucionar el problema.

Sujeto 5: Si eso es verdad y no tanto ser estructurado y decir, no yo estoy haciendo esto y esto se hace así, hay procesos es verdad, hay procesos que uno tiene que cumplir, pero también hay formas de optimización del proceso, y como “existenciar” el proceso que muchas veces es muy tedioso.

Sujeto 2: Yo ahora último agarre funciones nuevas, y las reuniones son con mucha gente, me dijeron “lo que estás haciendo ahora lo estás haciendo muy bien” o por correo también me lo han dicho, entonces, varias veces me han dicho lo que estoy haciendo bien o lo que estoy haciendo mal para mejorarlo, siempre hay una crítica constructiva entremedio, eso es muy agradable en verdad porque sabes hacia dónde dirigirte.

Entrevistador: ¿Cuéntenme en que aspectos están conformes con la cultura?

Sujeto 3: Estoy conforme con tres platos, agua purificada.

Sujeto 1: Estoy conforme con el cafecito, la azotea.

Sujeto 5: El cumpleaños.

Sujeto 2: Esas cosas se valoran mucho.

Sujeto 4: Pero esta vista, porque puedes ver toda la ciudad, oriente, poniente, el sur, de todo.

Sujeto 2: Esas son como las cosas soñadas, pero insisto se juega mucho con eso, como que te estamos dando “esto”, ponte la camiseta, cuando preguntas cosas serias te sale extremo. Pero sí en verdad el espacio, la oficina es muy soñada.

Entrevistador: Cuéntenme en que aspectos están disconformes con la cultura.

Sujeto 1: Al final es mucho como de, lo que tú tienes y te proyectas, pero así como capacitaciones, muy pocas, de hecho contrataron unas personas para el día jueves para nosotros el día más fuerte y los contrataron el día miércoles, el día jueves estaban trabajando y no sabían nada, como que te tiran a los leones muchas veces, como que ya eso pasa en todos lados, o te capacitan o no te capacitan, no hay término medio, te explican un poco, porque tampoco puedes llegar a tontas y a locas, como ya esto es lo que vas a hacer tú, pero en la ejecución empiezan los problemas. Nadie te dice hazlo así, igual de repente si te ven medio complicado, yo trataba de hacerlo así, en verdad yo que pasé por casi todos los cargos acá, les digo “oye podemos hacer esto así”, de repente cuando ya en verdad están muy muy “pal gato”, me meto saben que chiquillos voy a hacer esto, chiquillos sigan con lo suyo, y en verdad de capacitaciones "per sé" muy poco.

Sujeto 3: Este es un rubro donde cualquier persona puede hacer cualquier trabajo, no necesitas estar aprendiéndote los programas, es aprender de lo básico y luego te vas guiando solito por un área de lo que más te gusta, y dices puedo estar en este equipo, esto se puede cambiar y esto se puede mejorar, cambiando tus aptitudes y así te consideran para otra pega, “podrías hacer esto mejor”, y buscamos otra persona para estar aquí y ahí te vas haciendo mejor en otro. Por las cualidades que tengas, el orden, como

reaccionas con la gente, un conjunto de muchas cosas, que todas entran en consideración.

Sujeto 2: Pero cuando no sabes algo, puedes preguntar y nos damos el tiempo de explicar, el sistema es como: “estoy hay que hacer, esto tienes que hacer”, si hay que agregar algo ahí uno aplica, pero es un modelo muy estructurado de como se hace, entonces ahí ya no te preguntan cómo se hace.

Sujeto 4: Yo, de las pocas capacitaciones que he tenido han sido de sistemas, oye tenemos “Google” tanto, esto se ocupa así, esto se usa “asá”, pero como cosas así básicas, herramientas tecnológicas que nosotros tenemos, pero, así como de pega, yo no he visto.

Sujeto 5: Más aplicaciones, como trabajamos todos en torno a eso, entonces hay que definir eso.

Sujeto 4: En un trabajo siempre hay problemas propios del día a día y de la presión por realizar un trabajo de excelencia, disconformidad respecto de la cultura no tengo nada que reportar, solo algunos aspectos que tienen que ver con la operación.

Sujeto 2: Lo importante es no perder el foco del negocio, sin embargo, mantener a tus trabajadores también es parte del negocio ...se pierde mucho más dinero y tiempo capacitando permanentemente

Entrevistador: ¿Ustedes sabían que esta empresa está dentro de las mejores para trabajar?

Sujeto 1: Sabía que tenían “Great place to work” pero no sabía que era tan pro.

Sujeto 2: En verdad, no sé cuál es el punto de comparación, no sé cuáles son las empresas que tienen este “estatus” pero yo creo que por que no he investigado nomás, cuando llegué acá tampoco sabía que existía eso.

Entrevistador: No es como que su jefe les diga, oye esta empresa está dentro de las mejores para trabajar aprovechen.

Sujeto 4: Si, cada dos semanas los martes tomaban uno de los jefes, redacta los cumpleaños, quien llega, quien se fue. Lo que sí recalco, es que hay mucha transparencia arriba, en el piso 18 uno puede conocer a toda la gente, aunque estén encerrados en el fondo, uno los puede saludar, arriba, en la cocina, aquí.

Sujeto 5: Igual es vertical, no hay mucha diferencia, yo creo que es por lo mismo somos todos jóvenes, entonces nadie anda creyéndose mejor que el otro, yo creo que esa es la mayor diferencia entre los otros tipos de trabajo, por ejemplo, los bancos que están todos concentrados, metidos en lo que

están haciendo, entonces son como supera estructurados, si te sales un poco del protocolo queda la “patá”, aquí no, somos muy poco protocolares, eso es lo más “bacán de todo”.

Entrevistador: ¿Entre ustedes es muy competitivo el ambiente?

Sujeto 2: Yo creo que es parte de ser humano el llevarse mal y llevarse bien, pero, así como competencia, como oye “me quiero embarrar a...”.

Entrevistador: Un ambiente tenso no está

Sujeto 1: Solamente para fin de mes, cuando son semanas críticas.

Sujeto 3: Pero no es por ti, es por el contexto en el que estás por lo general, y es que igual somos más de 90 personas trabajando en el mismo lugar físico de lunes a viernes de tal hora a tal hora, entonces obviamente puede haber roces, y hay gente que por personalidad simplemente no coinciden. Por lo general, nosotros dos trabajamos súper bien con nuestros equipos y la vez que compartimos, estamos a 4 pasos.

Sujeto 2: Entre las mismas áreas yo nunca he visto un problema, sí pero igual, este tema es con gente más antigua, no con gente de tu misma edad, que superan los 50 años entonces hay cosas que ya tu sí te puedes reír la

vas a pasar bien, pero en el momento de realizar el trabajo creo que ahí chocan, porque hay problemas creo yo de egos, pero entre las distintas áreas, no tampoco.

Entrevistador: Por la antigüedad entre ustedes.

Sujeto 5: Es que tampoco, porque es difícil adaptarse, porque esta empresa yo creo que es muy especial, de todas las empresas que he estado, es muy distinto a todo lo que te esperas, entonces si tu no llegas con ese “switch” de que esto es distinto, así “no esto se hace así porque yo lo hago así”, te va a costar mucho encajar y vas a empezar con los choques con las demás personas, sobre todo con los de ININTELIGIBLE. Que es donde se dan más problemas.

Entrevistador: ¿Cómo son los trabajadores que están en una empresa centrada en las personas comparado con una empresa que no está centrada en las personas, existen diferencias entre esos dos tipos de trabajadores como lo ven?

Sujeto 3: Somos casi todos jóvenes, yo creo que el promedio de edad no supera los 35, 40 años.

Sujeto 4: 45 máximo

Sujeto 5: Sí, es que todos somos muy jóvenes

Entrevistador: Esa es una característica para trabajar.

Sujeto 4: Yo cuando entré acá, aún estaba estudiando en la universidad, pasé todo el proceso en conjunto, terminar la “u”, hacer mi empresa mis proyectos, y muchas veces los proyectos que estaba estudiando los estaba implementando acá y eso también te da una oportunidad, hay mucha gente que ha trabajado acá y después hacen sus prácticas acá.

Sujeto 5: En verdad acá igual puedes hacer “carrera”, por ejemplo, yo que trabajé en una empresa del mismo rubro, me doy cuenta de eso de esa diferencia, que igual tenían política de planta abierta, tenían rico espacio para hacer cosas, pero...

Sujeto 1: [intervención] Crecimiento laboral no.

Sujeto 2: El crecimiento laboral era muy difícil, como que tienes que ser amigo de alguien.

Entrevistador: ¿Acá si tienen crecimiento laboral?

Sujeto 1: Acá si eres cualquier persona puedes llegar a optar a cargos más altos, si lo haces bien, en la otra agencia que yo estuve no era así, y el trato con tus compañeros era como que notabas que no era de verdad, siempre esperabas la puñalada por la espalda.

Sujeto 3: Yo creo que aquí los trabajadores tenemos cercanía con los jefes, acá la cercanía que uno tiene con los jefes es bastante, no sé, con mi jefa directa he tenido problemas dentro de la empresa y me ha sido muy fácil conversar con ella para resolverlo entonces eso es muy importante, en otra empresa que trabajé era como muy... la relación era muy lejana con los pares y con los jefes.

Sujeto 5: Si existe una diferencia...tiene que ver con la fidelización y el compromiso...habitualmente es un trabajador que quiere y aprecia su lugar de trabajo, lo que no significa nunca que trabaje gratis, pero sin duda que el principio básico de la administración según Fayol "Un trabajador contento produce más y mejor"

9.4 Transcripción entrevistas individuales Semi- estructuradas

Jefe 1, Sujeto 6

Entrevistador: Cuénteme qué significa para usted una empresa centrada en las personas

Sujeto 6: Una empresa centrada en las personas..., en lo que se enfocan realmente es en el bienestar de las personas, obviamente, acá trabajamos generalmente por objetivos y no por marcar tarjeta, si bien hay áreas que tienen que hacerlo como administración y finanzas, recepción. Muchas de las áreas que aquí trabajan, como nosotros somos una empresa de “marketing” trabajamos con resultados, o sea, el horario es un poco más flexible que en el resto de las empresas, es uno de los beneficios de trabajar acá.

Entrevistador: Por ejemplo, si alguien necesita irse antes, ¿Se puede?

Sujeto 6: Es muy flexible, en el sentido de que hoy voy a llegar tarde porque tengo que ir a dejar a mi hijo al colegio, porque tengo un acto, como tengo que salir durante el día, o me voy a ir o voy a salir antes porque tengo hora al médico. Ahora recién se acaba de ir una compañera, nosotros los viernes nos vamos a las tres, se fue a las una y media por que tenía que ir a hacer unos exámenes a su mamá, y cuál fue la respuesta de gerencia: “anda y si necesitas tomarte el día, tómatelo” y cuál es la respuesta que tiene el trabajador para la jefatura, “ok, voy a trabajar desde mi casa, voy a entregar esto en la tarde, voy a dejar esto listo” Esa es la flexibilidad que hay en la empresa.

Entrevistador: Cuénteme sobre los elementos que debe poseer una empresa que está centrada en sus trabajadores

Sujeto 6: Mira, lo importante de centrarse en las personas es que se dan cuenta realmente que son personas, que tienen vida, que tienen familia, que tienen proyecciones, que tienen necesidades, que tienen aspiraciones y ok. [...] Esta empresa te entrega las herramientas para poder solucionar todos

tus problemas, te entrega la facilidad de solucionar tus tiempos, lo único que te pide a cambio es que cumplas tus objetivos, hay presión, siempre hay presión todo es para ayer, pero de todas formas, la empresa te entrega las herramientas para que lo puedas solucionar, te entrega también el apoyo para que te puedas escuchar, y esos es súper importante, como te digo, el hecho de poder reunirse con el dueño de la agencia, con el jefe o gerente de recursos humanos de cualquier área, te da esa confianza de poder expresarte como tú quieres, que es lo que tú deseas, y a través de eso lograr un consenso, aquí no hay ninguna opinión que no sea tomada en cuenta, y yo creo que eso es lo más importante de trabajar con las personas.

Entrevistador: ¿Qué percepción tienes tú acerca de ventajas y desventajas de hacer una gestión que está centrada en las personas?

Sujeto 6: Desventaja, depende de la madurez del trabajador la confianza que se tomen y eso pasa porque obviamente, si tú tienes la confianza de entrar y conversar con tu jefe o hasta tomarte una cerveza en estos momentos de distensión que te digo, se puede y se tienden a confundir muy fácilmente, generalmente con las personas que tienen menos experiencia, tienden a confundirse y ser un poquito más “patudos” por así decirlo, o simplemente sentir que están en un grado de confianza o no te hacen caso o no te respetan. Pero ya depende totalmente de como tú lo puedas llevar.

Entrevistador: Y de la persona.

Sujeto 6: Claramente.

Entrevistador: ¿Qué cosas distintas tiene la cultura laboral de esta empresa centrada en las personas versus una empresa que no está centrada en las personas según su propia opinión?

Sujeto 6: A ver... Partamos por el hecho de que en esta empresa la cultura de jerarquía no es vertical, sino que es horizontal, aquí los dueños son dos, y los dos dueños tienen las puertas abiertas para poder recibir reclamos, felicitaciones, hasta una simple conversación y eso no se da en ninguna otra empresa, que los dueños, no estoy hablando del director del gerente, no, el dueño de la empresa te reciba de esa manera, te hace sentir como un igual, al respecto, desde el tramoya, desde el junior de la empresa hasta el dueño, todos son iguales, todos comparten por igual, todos tienen la opción de poder conversar abiertamente.

Entrevistador: Cuénteme sobre la existencia de reconocimiento a sus trabajadores

Sujeto 6: Mira, yo antes de ser jefe estuve en área de operaciones cierto, en la tienda, mira depende del compromiso que uno tenga con la empresa, es un ejemplo supera burdo, a mí me mandaron a Perú dos meses a trabajar, y en esos dos meses mi hija estuvo de cumpleaños, y me avisaron así onda de un día para el otro, ándate a Perú mañana, y yo "ok" yo tengo el compromiso, me gusta el trabajo, lo tomé, a la vuelta me premiaron con un viaje en familia "cachai" a un hotel en viña, aquí además se otorga un premio que es por "Marca nueva", es decir un CAM (Ejecutivo de cuentas), si traes una cuenta nueva y trabaja por tres meses en la agencia, este CAM se lleva un porcentaje de las ventas, eso no lo hace nadie, porque va más allá de la comisión, es un porcentaje de las ventas, todos los productos que se vendieron a él le corresponde un 3% y eso creo que es un incentivo que no

hay en otra empresa, más allá que las comisiones tradicionales, sí hay premios, hay premios al espíritu G&T, hay premios al compromiso, hay reconocimientos, hay salidas a almorzar, cuando uno está de cumpleaños toda la oficina te canta, todos los jueves, el primer jueves de cada mes o el último jueves de cada mes también se celebran los cumpleaños haciendo uso de la azotea que tenemos para que podamos compartir, conocernos, disfrutar.

Entrevistador: O sea, existen espacios para que ustedes se puedan llevar bien, más que solo trabajar. O sea, están las comodidades para eso.

Sujeto 6: Nosotros tenemos una azotea en el piso 19, donde es una planta totalmente abierta, con unos sillones, unos quinchos donde se hacen asados, y como te decía todos los primeros o últimos jueves de cada mes, a cada departamento o distinto departamento por mes le toca organizar cumpleaños, el cumpleaños es una fiesta después de las siete de la tarde, temática donde toda la agencia participa, ya sea un asado, una completada, colocan música, traen DJ, y se genera un ambiente de distensión para todos los trabajadores. Todos se conocen.

Entrevistador: Como un relajó.

Sujeto 6: Sí, y ahí es donde te digo que se forma este ambiente de “ok, yo puedo hablar con mi jefe tomándome una cerveza”, yo puedo estar conversando con cualquier persona de la agencia y se da eso.

Entrevistador: Cuénteme como es la comunicación entre usted y los trabajadores

Sujeto 6: Nosotros trabajamos mucho con calendario, ya, entonces de qué nos sirve eso, de que por ejemplo, yo coloco en mi calendario “ocupado, fuera de la oficina”, saben que yo no estoy pero siempre voy a estar respondiendo el teléfono y así también con mis jefes probablemente, con los dueños de la empresa es lo mismo, tú sabes que su calendario es lo que te dice que horas disponibles tienen, pero si en el calendario aparece “ocupado” y están en la oficina, te van a recibir sin ningún problema, y si alguien se acerca tu puedes estar conversando y comunicar toda la información que necesites.

Entrevistador: ¿Podría usted contarme como enfrentan los problemas que surgen?, Usted diría que los trabajadores están al tanto de ellos o más bien son ocultados?

Sujeto 6: Mira, hay algo que no existe o yo no he visto, Sí existe, pero yo no he visto en ninguna otra empresa, la información abierta y pública que hay, nosotros todos los miércoles, el primer o segundo miércoles de cada mes, existe una reunión donde la reunión se llama “G&T FOS news”, las noticias de G&T y FOS, el dueño de la agencia a las 09:15 AM, toca la campana que tenemos arriba, trabajamos en una planta abierta, nosotros trabajamos en dos pisos, abajo está la agencia se conforma de cinco empresas, dos de esas empresas están en el piso 17 y las otras tres en el piso 18, los miércoles tipo 09:30 todos suben a la planta del piso 18, donde el dueño de la agencia comunica todo lo que pasó, cargos o personas que se despidieron o se fueron, nuevos ingresos, la situación en que está la empresa, las licitaciones que se ganaron o que se perdieron, y además de eso a nosotros por correo corporativo a nosotros nos envían un link donde nosotros podemos hacer

preguntas incógnitas, preguntas incógnitas que son respondidas en esta reunión que se hacen para todos, desde “nos van a dar aguinaldo” como “nos van a dar feriado” a “cómo está el estado de la empresa”.

Entrevistador: ¿Ahí participan todos?

Sujeto 6: Están todos, está el dueño de la agencia parado en la mitad de la oficina, hablando con una proyección de voz donde se escuche para todos, leyendo estas preguntas públicas para todas las áreas, las dos empresas del piso 17, administración, finanzas, recepción, están todos y todos pueden participar.

Entrevistador: ¡Que entretenido!

Sujeto 6: Y eso no se da en ninguna otra empresa.

Entrevistador: Cuénteme que características poseen los trabajadores de esta empresa

Sujeto 6: Mira, trabajamos más de 80 personas y lo curioso es que hay de todo, o sea, es un universo donde hay desde un “geek” un ñoño que está trabajando, amante de la cultura pop, como un metalero y eso lo que hace es que al final del día de todas formas igual tengan que trabajar juntos, obviamente por un tema de personalidad, nunca todo el mundo se va a llevar bien, lo que aquí se genera es un ambiente de respeto. Pero lo que aquí se genera es un ambiente de respeto, yo he visto discusiones laborales, sí, la gente discute, se enojan, pelean, pero al final del día de todas formas todos

tenemos que almorzar juntos, todos estamos en la azotea compartiendo, así es como se solucionan, conversando, compartiendo. Obviamente que insisto es imposible erradicar por completo las peleas, ya sean laborales, ideológicas, pero aquí en la agencia yo lo veo como una familia, en la familia siempre vas a pelear con tu hermano mayor, pero siempre va a ser tu hermano, aquí pasa lo mismo, siempre vas a pelear con el diseñador, pero termina siendo tu compañero de trabajo.

Entrevistador: El respeto.

Sujeto 6: Y obviamente que siempre se trata todo con respeto, si al final de eso se trata todo.

Entrevistador: ¿Podría usted contarme como enfrentan los problemas que surgen?

Sujeto 6: De todas formas, todas las peleas o discusiones que se generan se solucionan conversando. Nosotros tenemos arriba en el piso 17, dos salas chiquititas como para 4 personas, tú discutes con una persona o peleas.

Entrevistador: Puedes ir ahí

Sujeto 6: Es súper simple, tomas a la persona y vas a conversar ahí y se solucionan los temas, obviamente para no hacer pública la discusión, generalmente se van a la salita conversan y ya salen como amigos, siempre.

Entrevistador: ¿A ustedes como jefes los capacitan para ser líderes?

Sujeto 6: Sí, de hecho, nosotros tenemos capacitaciones constantes en distintos ámbitos, este año, por ejemplo, a principio de año el primer semestre, tuvimos una capacitación de trabajo en equipo, donde nos fuimos toda la agencia al Cajón del Maipo, a tener actividades justamente enfocadas en el trabajo en equipo, de liderazgo, en la comunicación. Y no es que “ok yo soy jefe de un área, tu un jefe de otra” te toca con esas áreas, no, lo interesante de este proyecto es que te mezclan.

Entrevistador: Entre todos.

Sujeto 6: Entonces claro, tú tienes la fortuna de conocer a todo el equipo, el equipo tiene la oportunidad de conocerte y así podemos generar una sinergia entre todos.

Jefe 2, Sujeto 7

Entrevistador: Cuénteme que significa para usted una empresa centrada en los trabajadores

Sujeto 7: Una empresa centrada en sus trabajadores es una empresa consciente de que su mayor activo de crecimiento se encuentra ahí, por lo tanto, la mayor inversión se centrará en el recurso humano, que será clave y el factor determinante para el éxito de la compañía.

Entrevistador: Cuénteme sobre los elementos que debe poseer una empresa que está centrada en sus trabajadores

Sujeto 7: Bueno emm... debe tener un equipo de Recursos humanos que dirija y sea el factor de comunicación. También, tiene que tener beneficios para que el trabajador esté cómodo, beneficios como salud, transporte, alimentación, bonos por cumplimiento de metas etc. Podríamos decir cosas básicas, otro elemento es velar por y buen ambiente y clima laboral, además debiese capacitar constantemente y apoyar en todo tipo de gestión y de vez en cuando programar encuentros sociales entre los mismos trabajadores para que interactúen ah y debe poseer buenos equipos de trabajo.

Entrevistador: ¿Qué percepción tiene acerca de las ventajas y desventajas de hacer una gestión centrada en las personas?

Sujeto 7: Bueno como ventajas es que tener un equipo contento pega directamente en el resultado de los objetivos, disminuye la falta de ir al trabajo por parte de los mismos trabajadores y también el orientarse a las personas y al equipo de trabajo aumenta el % de eficacia.

Como desventajas creo que orientarse a las personas es gratificante, pero a la vez muy sensible. Cada persona es diferente y uno se encuentra con distintos problemas al cual uno debe enfrentar y lidiar. Eso hace posiblemente no tener las respuesta ni soluciones para todo, que a uno como jefe le gustaría, otra desventaja es que, si la persona falla, el proceso entero falla.

Entrevistador: ¿Qué cosas distintas tiene la cultura laboral de esta empresa centrada en los trabajadores versus una empresa que no está centrada en las personas según su propia opinión?

Sujeto 7: Yo diría que son focos distintos. Sólo que en lo personal una empresa enfocada a las personas, tiene mayor velocidad de crecimiento.

Entrevistador: Cuénteme como es la comunicación entre usted y los trabajadores

Sujeto 7: La comunicación es siempre cordial, respetuosa, y en algunos casos cercana. Con quienes están dispuestos abrirse.

Entrevistador: Cuénteme en que aspectos está conforme y disconforme con la cultura

Sujeto 7: Bueno como te decía estoy conforme, con el proceso y con el foco. Y estoy disconforme con que siempre nos encontraremos con un problema que estará fuera de nuestro control. Nos exponemos a eso. Trabajamos con personas y eso conlleva siempre estar atentos y tomar resguardos.

Entrevistador: De acuerdo a la realidad de su empresa cuales son los niveles de participación que tienen los trabajadores en la gestión.

Sujeto 7: 100%. Esta es una empresa en base a resultados y objetivos. Creo que el éxito de la compañía se mide por el movimiento y gestión de cada uno. Por ende, la persona debe cumplir todos los niveles de participación para que el proyecto se desarrolle y ejecute.

Jefe 3, Sujeto 8

Entrevistador: ¿Cuénteme qué significa para usted, una empresa centrada en los trabajadores?

Sujeto 8: Si bien somos una empresa de servicios, trabajamos con capital humano, entonces si el capital humano no está feliz en su lugar de trabajo y no tiene las condiciones correctas, el resultado no es bueno, entonces es difícil crecer, en esa misma línea, en los tiempos del día, en el fondo, tu lugar de trabajo pasa a ser casi tu primera casa, si lo llevas al tiempo, tú pasas más tiempo en la empresa que en tu propia casa.

En base a esas virtudes, nosotros hoy día nos preocupamos mucho de la gente, de qué manera, con prácticas súper concretas y con la experiencia en el fondo no hay que inventar mucho, hay que ver que otras empresas a nivel mundial, ¿qué prácticas tienen?, ¿qué hacen para mantener contenta a su gente? Y no olvidarse de la producción, entonces, hoy día también hay que enfocarse en que tienes generaciones que van ocupando la carga laboral, entonces, hoy día los “millenials” también son súper exigentes, dentro de eso, nosotros a nivel de recursos humanos, decidimos participar en el “Great place to work”, un organismo a nivel mundial, que en el fondo se preocupa de clasificar a nivel internacional, local, zonal, las mejores empresas para trabajar para las personas, y dentro de esa planificación tiene una serie de variables, ¿Qué es condiciones?, ¿Qué es el respeto por el prójimo? ¿Infraestructura? Una serie de variables que te van clasificando y te permiten ir “rankeando”, este estudio tú puedes pagarlo, pero no necesariamente puedes “rankearlo” y puedes poner tu firma, o ponerlo en tu tarjeta, nosotros hablamos de “Great place to work”, podemos poner el “Great place to work”, cachai, en esta liga nosotros nos preocupamos mucho de las condiciones laborales, entonces, habiendo hecho un barrido de cuáles son las prácticas

que hacen las grandes empresas, también tenemos condiciones súper variadas con la gente, por ejemplo, si a... NOMBRE le encanta viajar, si quieres tomarte tres meses sabáticos en esta empresa, te lo tomas, puedes viajar por el mundo después vuelves y está tu puesto.

El día de tu cumpleaños tienes el día libre, si tienes mudanza también tienes tu día libre a cuenta, si te vas tomando tú los días recorridos, por ejemplo, vacaciones se te bonifican dos ponte tú. Todos los cumpleaños de la gente se celebran, y se juntan todos los cumpleaños del mes y cada empresa o área o departamento, tienen la función de tener un presupuesto y celebrar un cumpleaños en la parte de arriba, en la azotea. Y celebrar el cumpleaños con temática y la temática más entretenida por departamento a fin de año se ganan un gran premio, se ganan todos un viaje, no sé, a la playa u otro lado, y todos concursan y te hacen la fiesta hawaiana o la fiesta rockera y se disfrazan, se quedan todos bailando y su trago y su comida, y todo entretenido y todos conviven con todos, hacemos muchas prácticas dinámicas, muchas prácticas de empresas como “team building”, ¿Sabes lo que es “team building”?

Entrevistador: No

Sujeto 8: Son todas estas prácticas, para que las entiendas, y lo sigas nosotros las hacemos con “Sureste”, “Sureste” le hace “teambuilding” a las grandes empresas de Chile en el fondo, te van detectando buenas prácticas para poder trabajar en armonía, el trabajo en equipo, que los líderes sean de esta forma, no de una forma negativa, y en el fondo trabajar en equipo, todos con todos. (nose donde ponerlo)

Apostamos mucho, a la relación horizontal, no vertical, o sea no que está el gerente y abajo está el otro gallo y no se hablan poco menos, horizontal, todos tienen acceso a mi oficina, todos tienen acceso a conversar conmigo que soy el dueño de la empresa, o el director comercial de la empresa, como te digo, es un trato muy de uno a uno, incluso te puedo dar la data, yo debo ser uno de los más viejos de esta oficina, son todos un promedio de 30 años, cachai es más o menos el promedio, hay personas de tu edad también, pero eso es.

Se pasa bien, y obviamente ayudan mucho las condiciones físicas de la oficina, nosotros tenemos una de las oficinas más ricas en agencias en Chile, nosotros tenemos tres pisos, un piso abajo, todo este piso acá arriba y no sé si conoces la azotea, es una azotea chora con su quincho para hacer asados, entonces la verdad es que lo pasamos bien, son muchos paseos, nos acabamos de pegar un “teambuilding” en el Cajón del Maipo, con toda esta práctica en equipo en todo el Cajón del Maipo, con una empresa que se llama sureste, es un terreno muy bonito allá.

Entrevistador: ¿Qué percepción tiene de las ventajas y desventajas de hacer una gestión centrada en las personas?

Sujeto 8: La ventaja, obviamente es que mantener contenta a la gente los resultados son buenos, generalmente, la desventaja es que no todo el mundo tiene los mismos criterios, entonces, la gente se aprovecha un poquito de eso, entonces, al estar súper enfocado en la gente quieren más y más y eso es malo.

Entrevistador: ¿En qué sentido?

Sujeto 8: Más condiciones, quieren salir hoy día no sé...

Entrevistador: ¿Más días libres o algo así?

Sujeto 8: De todo, como que siempre quieren más, y el dinero es mucho también en esa línea, entonces, hay mucha gente que le falta un poco de criterio y no valora mucho, y quiere más y más y el ser humano es inconformista, entonces, en esa práctica del inconformismo la gente pide más y más, entonces, constantemente hay que estar haciendo un parámetro de mercado para que nos situemos, entonces en esa línea, nosotros tenemos un newsletter, perdón, un G&T NEWS, que lo hacemos una vez cada quince días, que hablo yo o el gerente general de la empresa, ahí con un parlante y se cuenta en qué está la empresa, pero previo a eso, las 100 personas de acá 120 (corrigiéndose), tienen la opción de mandarte una pregunta oculta, por Google, preguntar lo que quieras, “¿oye por qué el Gonzalo el gerente general es tan feo, o pesado?” “¿oye por qué no hay vacaciones en cinco meses?” “¿por qué no dan aguinaldo sobre quinientas lucas?”, tienes la opción de preguntar, y esas preguntas son respondidas a la voz de todos en público, entonces eso, lo negativo es que de repente se aprovechan y hay criterios no correctos.

Entrevistador: ¿Quizás son los más jóvenes donde no han trabajado en otra empresa? Y no se dan cuenta de los beneficios de acá.

Sujeto 8: Puede ser, sí, buen punto.

Entrevistador: ¿Qué cosas distintas tiene la cultura laboral de esta empresa, versus una empresa que no está centrada en las personas? Según su propia opinión, no sé si trabajaste en otra empresa...

Sujeto 8: Sí, yo fui gerente de marketing, en Place Vendome, y yo era un número, me miraban “hoy día vales cinco, mañana quizás vales más” y te sientes como que eres nada, como que te pueden echar mañana y les va a importar un carajo, y te sientes vacío, no estás feliz, ese es el tema, te cuesta ir avanzando, te cuesta dar el pasito de comprarte tu casa, porque te pueden echar y te quedaste sin pega, o tu autito, entonces, en lugares así (refiriéndose a G&T), te permite avanzar más confiado, andar mejor en la pega, más confiado en tu día, entonces todo es un círculo perfecto.

Entrevistador: ¿Cuénteme cómo es la comunicación entre usted y los trabajadores?

Sujeto 8: Como te dije al principio, en las empresas es vertical, nosotros apostamos a una relación horizontal, todos tienen acceso a mi oficina, todos tienen acceso a mí, a mi hermano que es gerente general, tenemos un directorio y también está súper aterrizado en algunos apoyos, apostamos a la relación horizontal

Entrevistador: De acuerdo con la realidad de la empresa, ¿Cuáles son los niveles de participación de los trabajadores en la gestión? O sea, si ellos pueden...

Sujeto 8: ¿Tomar decisiones algo así?

Entrevistador: Sí, o por último opinar o algo.

Sujeto 8: Como te digo, está el G&T NEWS en el G&T NEWS están las preguntas incógnitas, hay gente que igual le da vergüenza preguntar las cosas, por muy desubicadas que sean, pero tienen la opción de hacerlo, me entiendes, entonces de esa relación horizontal, tenemos esa forma más camuflada de que todos se expresen, y digan lo que quieran para que no anden de pasillo, “oye que la administración es como el forro, o esto o lo otro”, tienen la opción de botar todo.

Entrevistador: ¿Hay algo en que estés disconforme con la cultura laboral?

Sujeto 8: Como te digo, criterios, y de repente cuesta mantener la cultura, cuando tienes pares, o sea, cuando tienes clientes que no son de esa cultura, cachai, que son número y vienen para acá y ven buen ambiente buena onda, pero les importa un carajo que estemos sonriendo o no, no trabajan en equipo, son números, entonces uno se siente muy “no feliz” trabajando a veces con algunos clientes, y eso quizás, si bien, somos una empresa millennial, tenemos una muy baja rotación y la rotación mucho se debe a la contraparte, tenemos empresas con clientes muy duros, que no tienen mucha empatía, ni trabajo en equipo, y se nota que son de prácticas o administraciones que no son pro-persona.

Entrevistador: ¿A ustedes cómo se les ocurrió que fuera así? ¿Lo copiaron de algún modelo de Europa o de algún lugar?

Sujeto 8: No, en ese sentido, creo que es leer, es informarse, es viajar, yo y mi hermano somos muy viajeros, leer experiencias de empresas, yo tengo un MBA también y leer casos de empresas.

Entrevistador: Acá escuchan música y están todos muy relajados, me gusta.

Sujeto 8: Yo también tengo Spotify acá, trabajamos y somos súper diligentes, si nos va bien, no por nada somos una empresa de cultura...Obvio, cuando hay que ser responsable, hay que ser responsable, cuando hay que estar un poquito relajado, se relaja, se pasa bien. Y los grandes clientes, son los clientes que no tienen la cultura del spacework, o la cultura pro-persona, ellos tienen en su empresa para cumplir un número, que en el fondo todos lo tenemos que cumplir, pero puede camuflarse de otra forma, o puede acentuarse de otra forma, es otra la forma, no tan rígido todo.