



Universidad Academia de Humanismo Cristiano

Carrera de Psicología.

**“Implicancias de la implementación del Salario Emocional dentro de una
Organización”**

Profesor Guía: Francisco Kamann.

Metodólogo: Francisco Kamann.

Alumnas: María Paz Jorquera Contreras.

Ignacia Ureta.

Tesina para optar al grado de Licenciado en Psicología.

Tesina para optar al Título Profesional de Psicóloga.

Santiago, Diciembre 2011.

RESUMEN

La presente investigación, pretende indagar sobre el salario emocional, sus implicancias, beneficios, desventajas y su relación con el bienestar de los trabajadores/as de una empresa privada de la región metropolitana.

Para ello fue necesario indagar, no solo en lo que respecta al salario emocional, sino que también se debió recurrir a otros conceptos tales como: motivación y satisfacción laboral, que en su conjunto permitieron darle un sustento teórico a esta investigación.

Para los resultados obtenidos se debieron realizar tres entrevistas a un grupo de personas de distinto nivel jerárquico, de modo que dichos relatos fueron analizados, a partir de categorías, las cuales nos permitieron visualizar, a través de sus propias experiencias y puntos de vista, el común denominador de los entrevistados, indagar las dificultades, las implicancias, de este nuevo concepto al mundo empresarial.

En el análisis de las entrevistas, fue posible apreciar los sesgos y diferenciaciones que realizan las organizaciones, para con sus trabajadores. Donde además fue posible denotar la gran importancia que se le otorga al lugar del trabajo y lo importante que logra ser el reconocimiento otorgado a los trabajadores. El sentir de ellos, la motivación, la satisfacción de cada uno, son factores que en la actualidad son poco considerados en un capitalismo que ciega a la mayoría de los empresarios.

INDICE

RESUMEN	2
INDICE	3
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	6

1. INTRODUCCION.

1.1 Planteamiento de problema: Antecedentes	9
1.2 Formulación del Problema y Pregunta de Investigación	12
1.3 Aportes y Relevancia de la Investigación	18

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo General	20
2.2 Objetivos Específicos	20

3. MARCO TEORICO.

3.1 Salario	23
3.2 Motivación	23
3.2.1 TEORIAS BASADAS EN LAS NECESIDADES	29
3.2.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	29
3.2.1.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg	32

3.2.1.3 Teoría de las necesidades de McClelland	35
3.2.1.4 Modelo E-R-C de Alderfer	36
3.3 Construyendo el concepto de Salario Emocional	36
3.4 Satisfacción Laboral	42
4. MARCO METODOLOGICO.	
4.1 Enfoque metodológico	48
4.2 Tipo y diseño de investigación	50
4.3 Delimitación del campo a estudiar	52
4.4 Técnicas de recolección de la información	56
4.5 Plan de análisis de la información	62
5. Resultados y Análisis	64
6. Conclusiones	89
7. Referencias Bibliográficas	96
8. Anexos	100

DEDICATORIAS.

*A todos esos trabajadores/as que algún día
tuvieron que dejar de lado a su familia, sus sueños y
proyectos por una remuneración que los ayudara a
sobrevivir.....*

AGRADECIMENTOS

A empresas Ripley y por sobre todo a mi querido equipo de trabajo, gracias por su apoyo, preocupación y ánimo constante en este difícil proceso, especialmente a Alejandra y David por ofrecerme toda la flexibilidad para que yo pudiese terminar esta investigación.

A Cj & Cia. Ltda, por darnos el tiempo y el espacio para realizar nuestro trabajo investigativo. A los trabajadores, los cuales siempre se mostraron dispuestos a cooperar a pesar de su alta carga laboral.

Y quiero dedicar esta investigación a los tres pilares más fundamentales en mi vida:

A mi familia que siempre y a pesar de todo, ha estado apoyándome incondicionalmente en todos mis proyectos y decisiones. Nelly y Carlos gracias por estar conmigo y por enseñarme los valores que me hacen ser la mujer que actualmente soy, sin ustedes no hubiese podido lograr nada. Carla y Camila, las adoro.

A Francisco, por su tiempo, dedicación y paciencia en estos largos años recorridos juntos, gracias por aguantarme en estos últimos meses llenos de presión... por amarme y estar siempre junto a mi lado.

A mis más grandes amigos, los cuales han sabido comprenderme y apoyarme en este proceso, su alegría y preocupación han sido un aliento para seguir adelante día a día.

María Paz Jorquera Contreras.

Diciembre 2011.

En esta última etapa quisiera plasmar mis agradecimientos a cada una de las personas que estuvieron conmigo en este largo y arduo camino.

Primero quisiera partir agradeciendo a mis padres y hermana, por no dejarme caer. Gracias por estar conmigo en los momentos más difíciles de este proceso, gracias por darme las herramientas necesarias para poder forjar el que desde ahora comienza hacer mi futuro.

Gracias a mis tíos y primo por otorgarme un espacio en su hogar, por permitirme ser parte de su familia, gracias por su preocupación y cariño incondicional.

Gracias a mi pololo por compartir esta última parte de mi sueño, gracias por el apoyo y la paciencia infinita que me tuviste, gracias por comenzar a vivir un futuro conmigo.

Por último, agradecer a esa persona que me vio crecer, que guió mis pasos, que con tan solo su amor, cariño y preocupación se ganó un espacio en vida y parte de lo que soy se lo debo a ella... Abuela donde quiera que estés agradezco que hayas estado conmigo en la formación de mi vida. Sé que desde arriba disfrutaras al igual que yo, el haber cumplido uno de mis más grandes sueños, sé que es un sueño que ambas compartimos y el que tanto anhelaste.

Simplemente gracias

Ignacia Ureta Leiva.

1. INTRODUCCION

1.1 Planteamiento de problema: Antecedentes

A lo largo de la historia, hombres y mujeres han debido subsistir y combatir los distintos avatares que le ha impuesto la vida. Se sabe que desde la esclavitud el individuo ha debido esforzarse para poder sobrevivir, sin embargo, este ahínco de subsistencia no siempre ha adquirido el valor que realmente merece. Esto ha traído consigo diversas discusiones en relación a las condiciones y calidad de vida de quienes muchas veces debieron sacrificar su libertad a cambio de tener los recursos necesarios para poder sobrevivir y satisfacer sus necesidades más básicas. Afortunadamente el panorama, desde la esclavitud, dio un vuelco radical, esto debido a las constantes revoluciones ocurridas desde el siglo XVIII, donde consignas de libertad, fraternidad e igualdad se impregnan en una sociedad que intenta dar prioridad a lo que respecta lo social. Desde ese entonces, grandes hitos como la instauración de la administración del salario, la expresión económica del trabajador/a marcaron la realidad social de esa época.

En América, y en particular América del Sur, el tema del salario fue de gran importancia, tanto así, que en su mayoría hoy los países cuentan con legislación respecto del tema, aunque no en todos los lugares ha cobrado y tenido los resultados esperados.

En lo que respecta a nuestro país, el tema del salario data ya desde 1937, sin embargo, durante esta etapa inicial, su cobertura es mínima. El tema comienza a tomar fuerza en los inicios del régimen militar, donde:

Chile ratificó el *Convenio 131* de la OIT de 1970 que establece la obligatoriedad de establecer un salario mínimo y plantea algunos criterios para la definición de este salario. Entre otras se debe considerar las necesidades de los trabajadores y de sus familias, habida cuenta del nivel general de salarios en el país, del costo de vida, de las prestaciones de seguridad social y del nivel de vida relativo de otros grupos sociales adicionalmente, los factores económicos, incluidos los requerimientos del desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo. En particular, obliga a establecer un sistema de salarios mínimos aplicable a todos los grupos de asalariados que estime pertinente aclarando las razones que justifican la exclusión de algunos. (*Comisión Asesora Laboral y de Salario Mínimo, 2010. P. 19*)

En 1990, con la instauración de la democracia, se llevan a cabo políticas salariales, cuyo objetivo era la fijación de un salario mínimo que permitiera asegurar un ingreso a los trabajadores menos calificados y que se encuentran en una posición más débil en el mercado laboral. Cabe señalar que el salario mínimo no es el único parámetro con el cual

podemos enfrentar estas desigualdades y no constituye un instrumento real para una distribución equitativa dentro de la sociedad. Sin embargo, es un instrumento de base para fijar normas que ayudan a regular el mercado laboral, sus objetivos principales son, eliminar la pobreza y asegurar satisfacer las necesidades básicas de todos los trabajadores y sus grupos familiares.

Si bien es cierto, el establecimiento de un salario mínimo es de toda relevancia para nuestro país, en especial para el sector más vulnerable, también parece necesario establecer algún otro tipo de retribución respecto del trabajo propiamente tal, pues no solo se necesita una ganancia monetaria, sino que también se hace imperante que quién trabaje sienta satisfacción y plenitud en relación con la labor que está llevando a cabo.

1.2 Formulación del Problema y Pregunta de Investigación.

A lo largo de nuestra historia como país, diversas organizaciones y distintas encuestas, tales como, INE, ENCLA, CASEN y la dirección del trabajo, entre otras, nos revelan las grandes dificultades a las que se encuentra sometido el proceso laboral en nuestro país; rotación, estrés, insatisfacción y ausentismo laboral, son solo algunos de los problemas que deben afrontar actualmente las empresas. Sin embargo, cómo poder minimizar estas dificultades, si en gran parte de las organizaciones lo que prima son los altos niveles de producción, más allá de la calidad humana de los trabajadores, quienes parecieran ser visto como un número más al interior de las empresas. Para éstas es más relevante el ámbito productivo, más que la satisfacción en el ámbito económico y emocional de sus empleados, quienes ven en el trabajo un espacio donde poder desarrollarse y crecer tanto a nivel personal, como profesional. Sin embargo, si este espacio no cuenta con condiciones adecuadas y favorables para sus trabajadores puede generar en ellos grandes insatisfacciones.

Estudios como los de la psicóloga, María José Rodríguez, Doctora en Psicología de la Universidad de Santiago, especialista en bienestar organizacional y felicidad, nos revelan que ésta se encuentra:

“...asociada a diversos procesos beneficiosos para la persona y su entorno, además se asocia al aumento y efectividad de la actividad, lo que implica el desempeño en modo entusiasta, incluyendo tareas no remuneradas, más actividad dedicada al ocio, con más energía, comportamiento más eficaz, mejor actuación de aprendizaje, más locuacidad y toma de decisiones con rapidez”.
(Rodríguez, 2011)

No obstante, existen diversas causas atribuidas a la insatisfacción laboral, tanto que se podría plantear que la palabra felicidad, concebida por la psicóloga María José Rodríguez, no está inmersa en el diario vivir de nuestro país.

Erick Kircher (2010), propone que al interior de la organización, la dualidad, entre bienestar emocional versus trabajo es un asunto que pareciera ser incompatible, sin embargo, no lo es cuando esta acompañada de ocio, vacaciones, familia y amigos. Pareciera ser que a lo largo de la historia felicidad o satisfacción no son considerados grandes aliados en el ámbito laboral, ya que siempre ha sido visto como un mal necesario para poder sobrevivir.

“Desde la maldición bíblica que obligo a Adán y Eva a ganar el pan con el sudor de la frente tras abandonar el paraíso, el trabajo ha estado históricamente mal visto. Así los Latinos, en la época Romana, usaban la

misma palabra (Labor) para decir “Trabajo” y Sufrimiento” (Carazo, 2010, p.91)

Esta construcción social del concepto del trabajo ha contribuido a que las organizaciones a través de la historia menoscaben el esfuerzo de quienes logran ser piezas centrales al interior de las grandes empresas. Éstas en su línea de pensamiento, consideran que la mayor gratificación obtenida por sus empleados es un salario monetario importante que les permita subsistir. Sin embargo, gracias a las implementaciones de nuevas leyes laborales basadas en la igualdad de condiciones para todos los trabajadores/as, además de la necesidad de organizaciones más productivas y competitivas, es que hoy es posible referirse a un nuevo concepto salarial denominado: **Salario Emocional**.

Países desarrollados como España, Inglaterra, Dinamarca, etc. han implementado este nuevo sistema, según Francisco Gay Puyal el salario emocional “engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.”

Este nuevo concepto implementado ya en varios países puede ser considerado un beneficio dentro de la organización ya que éstas pueden hacer tanto o más a la contribución de éste, de manera tal, de lograr la satisfacción laboral de quienes son claves al interior de una empresa.

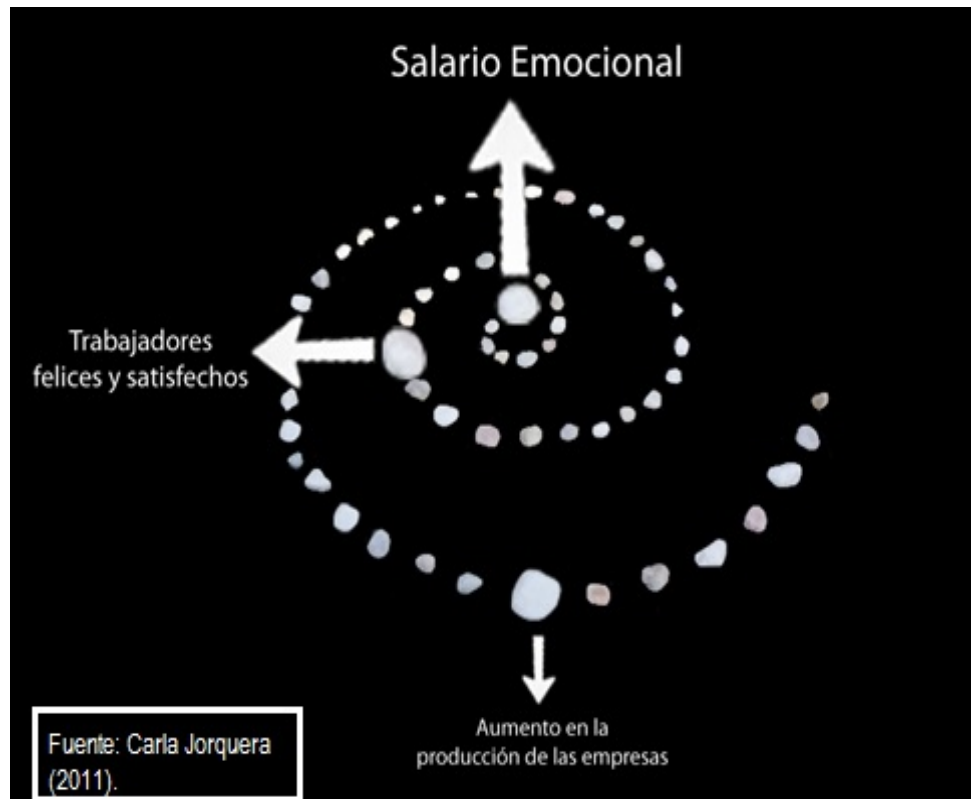
De acuerdo a lo mencionado, existen diversos factores con los que actualmente las empresas deben asumir cifras cuantiosas, tal es el caso de la insatisfacción laboral y los altos índices de rotación, cuyas causas serían múltiples. Así lo corrobora un reciente estudio del proveedor mundial de soluciones de lugares de trabajo (**REGUS**), el cual da cuenta que dentro de las razones de dichos sucesos estarían la inaccesibilidad a jefaturas, ambiente laboral desagradable, la falta de oportunidades para desarrollarse y ascender al interior de la empresa, la carga excesiva de trabajo y la poca flexibilidad en cuanto a horarios, entre otros. Misma situación acontece con el estrés laboral y la depresión los cuales, y de acuerdo a la sociedad chilena de salud mental, cerca de un millón de personas padece de alguna de estas enfermedades. Sumado a ello, debemos considerar que estadísticas de la organización mundial de la salud revelan que Santiago, lidera el ranking de las capitales con el mayor índice de depresión. Todo esto, claramente conlleva a lo que se ha denominado como ausentismo laboral, tema que muchas empresas deben resolver y no saben cómo. Sin embargo, sabemos que las razones de los factores son innumerables, ya sea por falencias en la legislación laboral, la inadecuada gestión, la poca importancia otorgada por las empresas hacia la persona del trabajador/a entre muchas otras.

Es a partir de los antecedentes anteriormente presentado, que las autoras consideran que el concepto de **“Salario Emocional”** podría llegar a transformarse en una nueva concepción con la cual las

organizaciones podrían mejorar la totalidad de su realidad laboral-organizacional, ¿A qué nos referimos con esto? La respuesta de esta pregunta esta estrictamente ligada a lo que será nuestra hipótesis de investigación; Hoy en día el mercado laboral y económico está mucho más exigente y variadas, por lo tanto, los trabajadores(as) ya no solo se movilizan por un Salario remunerado, esto se debe al costo de vida en el cual estamos inmersos actualmente, que conlleva que las necesidades tanto de los trabajadores/as como de las organizaciones son muy variadas y diversas. En la actualidad las organizaciones buscan trabajadores(as) comprometidos(as) que sean capaces de producir más y mejor, todo esto a un bajo costo económico, y por su parte los empleados además de motivarse por acceder a bonos, sueldos e incentivos económicos, también han integrado nuevas necesidades o motivaciones para permanecer en una organización, como lo son: las posibilidades de desarrollo profesional o ascenso dentro de la empresa, además de poder equilibrar la vida personal con la laboral.

Es por estas razones se considera que el salario emocional llegaría como un nuevo concepto que influenciaría la motivación y satisfacción de los trabajadores en la búsqueda de este equilibrio, se entiende que al implementar el salario emocional dentro de una organización los trabajadores/as estarían más contentos y satisfechos dentro de su núcleo laboral, por lo tanto, los resultados a nivel global de una empresa serían extraordinarios, trayendo consigo más felicidad y mayor producción.

Esquema N°1: Diagrama Circular del Salario Emocional.



Razón por la cual se cree necesario indagar en este concepto, de manera de poder dar a conocer la influencia de éste, en el bienestar humano y organizacional.

A partir de esto se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las implicancias del Salario emocional en la satisfacción de los trabajadores/as de una compañía de la región metropolitana?

1.3 Aportes y Relevancia de la Investigación.

La relevancia práctica de esta investigación tiene que ver con la necesidad tanto de los trabajadores/as como de las organizaciones. Actualmente en nuestro país, existe poca o nula información sobre temas referidos al salario emocional y los beneficios o costos que estos traerían a las organizaciones que lo implementen y a los trabajadores/as que lo utilicen, por ende se considera que este estudio aportaría en cuanto al conocimiento y/o utilización del Salario Emocional, siendo una herramienta que puede contribuir al aumento del bienestar humano y organizacional.

A simple vista pareciera ser que en Chile, el bienestar y la felicidad de los trabajadores/as aún no es un tema realmente relevante, ya que lo que más importa, es la alta producción de las empresas; en varios debates se ha mencionado que el bienestar emocional puede ayudar a mejorar los niveles de las organizaciones, por ende, por qué no estudiar más a fondo temas como el salario emocional; Entonces, la relevancia social de esta investigación tendrá que ver con el dar a conocer las condiciones actuales de los trabajadores y de la organización en cuanto a su mundo emocional, como vivencian su mundo empírico y qué importancia realmente le dan a los factores emocionales, consideramos que es de vital importancia que el concepto de Salario Emocional pueda ser reconocido e incluido en el

mundo social, laboral-organizacional, en pos del bienestar tanto de los trabajadores como de la organización.

Con respecto a la relevancia teórica, es aportar en el área investigativa de la ciencias sociales, para que estudiantes, docentes o cualquier persona interesada en el tema pueda adquirir nuevos conocimientos, y con esto generar debates y aportes a este nuevo concepto que se inserta dentro de la psicología social y de las organizaciones, por ende también consideramos relevante indagar sobre el salario emocional, para que tanto empleados/as como empleadores y quizás con el tiempo y con las posibles investigaciones que se realicen, Chilenos y Chilenas conozcan los beneficios no monetarios que podrían llegar a adquirir y quizás algún día se de más importancia a la felicidad empresarial y personal.

2. OBJETIVOS

Para esta investigación se han esbozado los siguientes objetivos:

2.1 Objetivo General:

- Conocer y analizar las implicancias del Salario Emocional en la satisfacción de los trabajadores/as pertenecientes a una compañía de la región metropolitana.

2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los posibles beneficios del Salario Emocional en la satisfacción de los trabajadores(as).
- Identificar las posibles desventajas del Salario Emocional en la satisfacción de los trabajadores/as
- Indagar la posible relación entre Salario Emocional y Bienestar.

3. MARCO TEORICO.

Para poder desarrollar los conceptos claves de esta investigación es de suma importancia realizar una contextualización a priori de la organización dentro de las empresas.

Las organizaciones son sistemas, estructuras, las cuales están compuestas por variados subsistemas interrelacionados los cuales cumplen funciones variadas y especializadas. Este proceso tiene por finalidad organizar de la mejor manera posible los recursos disponibles, ya sean materiales, económicos o humanos, para así, de esta manera, poder llevar a cabo los objetivos y metas que tenga la empresa.

El propósito fundamental de toda organización, es lograr una buena producción, pero para que esto sea posible, es menester desarrollar un buen trabajo dentro de la empresa. Esto es posible con la conformación de una identidad o cultura organizacional, que debe ser generadora de buenos ambientes laborales, para que sea posible un buen clima laboral, ya que éste mismo, es decisivo a la hora de la motivación por parte de los trabajadores, al lograr un buen clima habrá mejor y mayor producción. Por otra parte, se manifiesta que el Salario emocional, puede ayudar en el bienestar emocional de los trabajadores(as).

Es por esta razón, que a continuación se dará paso a conocer los conceptos, teorías y fundamentos que sustentarán esta investigación.

El objetivo es explicitar y realizar una base teórica que permita comprender la historia y desarrollo de lo que aquí se pretende indagar.

Por tanto, primero se dará paso a desarrollar el concepto de salario, entendiéndolo a modo de remuneración monetaria, para luego dar paso a las distintas concepciones de motivación, entendiendo que ésta es un factor fundamental para comprender lo que en el presente trabajo se desarrollara. Luego se explicitara el concepto central y fundamental de esta investigación denominado salario emocional y a partir éste, dar a conocer los beneficios que éste podría traer si logra ser implementado en una organización. Por último, abarcaremos la importancia de la satisfacción laboral dentro de una organización.

1.1 SALARIO.

Para clarificar los objetivos de esta investigación es necesario remitirse a los conceptos claves de ella, de tal manera, de explicitar de mejor forma la historia del salario y cómo ésta ha afectado a los trabajadores.

Se sabe que desde los inicios de la humanidad el hombre ha debido trabajar y sacrificar parte de su vida para obtener a cambio algún tipo de retribución que le permitiera subsistir. Si bien desde antaño datan distintas formas de pago, hoy el más utilizado es el denominado salario.

Reyes (2004) refiere que este concepto etimológicamente, deriva “de “sal” aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pago con ella”. A su vez contrapone esta significación con el término que hoy se conoce como sueldo, el cual proviene de sólidos: Moneda de oro de peso cabal.

La diferencia según este mismo autor radica en un aspecto más sociológico, ya que el salario se aplica a trabajos manuales o de taller, mientras que el sueldo, se encuentra asociado a trabajos más intelectuales y administrativos. Sin embargo, lo que actualmente se conoce como salario, Reyes (2004) lo define como: “...toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su

trabajo”. Más concisamente: “la remuneración por una actividad productiva” (Reyes, 2004, p.15).

No obstante, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003.p.19) concibe el salario como:

“La remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar”.

Esta misma organización, en su convenio 131 establece que:

Los elementos a considerar a la hora de determinar el salario mínimo son los siguientes:

- a) La necesidad de los trabajadores y de sus familias.
- b) Los factores económicos, incluido en los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo.

Al mismo tiempo establece que para la determinación del nivel de los salarios mínimos se deberían tener en cuenta, en particular, los siguientes criterios:

- a) las necesidades de los trabajadores y de sus familias;

- b) el nivel general de salarios en el país;
- c) el costo de la vida y sus variaciones;
- d) e) el nivel de vida relativo de otros grupos sociales”

Fundación Instituto de Estudios Laborales (2010.p.6)

Dentro de estos puntos cabe destacar que el costo de la vida de acuerdo a Luis Díaz (1993.p.11): “Esta dado por el precio de mercado del conjunto de bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades del trabajador y de los que de él dependen económicamente. Este costo varía dependiendo de la cantidad y calidad de los bienes y servicios que componen el consumo de las personas. Es decir, se vincula al nivel de vida; niveles de vida superiores, van asociados normalmente a bienes de mejor calidad o mayor cantidad de ellos, por lo que su acceso involucra un mayor costo.

La forma más usual de calcular el costo de la vida es a través de la estimación del costo de una canasta de bienes y servicios cuyo permiso permite alcanzar ciertos niveles de vida.

Actualmente en Chile se calculan los costos de 3 diferentes canastas de alimentos con finalidades distintas...La primera de ellas es calculada por el Instituto nacional de estadísticas (INE), y tiene como objetivo estimar el Índice de Precios al Consumidor (IPC) oficial. Las dos restantes son elaboradas por el Programa de Economía del Trabajo (PET): la primera se utiliza para la determinación de la evaluación del IPC de los pobres; y la segunda para estimar el monto que debiera alcanzar el

ingreso mínimo mensual, para cubrir las necesidades básicas de una familia.

PET, Ingreso Mínimo.

La segunda de las canastas cuyo costo se calcula el PET, representa un conjunto de bienes, mínimos y necesarios para superar la línea de pobreza. Para ello, se elige la canasta de bienes representativa del consumo medio de los hogares que se encuentran en el tercer quintil, por ser éste, el primero que logra satisfacer los requerimientos nutricionales.

A partir del costo que tiene en el mercado esta canasta se estima el ingreso mínimo necesario que sería necesario para que una familia media supere la línea de pobreza.

El aumento en el costo de la vida o la inflación, consiste en el incremento sostenido, en el tiempo, del nivel de precios, lo que impacta directamente el costo de la canasta de bienes necesaria para la subsistencia del ser humano”.

En nuestro país y de acuerdo a Luis Díaz (1993) “las remuneraciones de los trabajadores se pactan normalmente en un monto fijo o nominal de dinero. A medida que aumentan los precios de los bienes, es decir, cuando hay inflación, la capacidad de compra de las remuneraciones es cada vez menor, afectando la posibilidad de acceso a los bienes necesarios”.

Este Ingreso Mínimo Mensual, de acuerdo a la Comisión asesora laboral y de salario mínimo (2010.p.19):

“Se fija por ley y rige por un año entre el 1 de julio de cada año y el 30 de junio del próximo. Su valor representa el monto mensual mínimo de uno de los cinco elementos de la remuneración que contempla nuestra legislación; esto es del sueldo base, por una jornada ordinaria de trabajo que según el inciso 1º del artículo 22 del Código del Trabajo, no puede exceder de 45 horas semanales”.

Las entidades involucradas en esta decisión, son en una primera instancia el gobierno y la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), quienes discuten a partir de los distintos puntos de vista existentes el incremento de éste. Una vez establecido el consenso entre ambas partes se da paso al parlamento quien finalmente tiene la última palabra.

1.2 MOTIVACION

Tres hombres están trabajando en la construcción de un edificio. Alguien que es un observador externo se dirige a ellos y les pregunta “¿qué están ustedes haciendo?” El primero, casi sin inmutarse, le responde: “Aquí estoy poniendo ladrillos” El segundo, levantando la cabeza y dejando a un lado por un momento su actividad, le comenta: “Estamos construyendo un muro” El tercero, orgulloso de su trabajo, afirma: “Construimos la iglesia de mi pueblo” (Trechera, 2000)

La definición de la motivación trae consigo un proceso conceptual histórico, en donde variadas disciplinas se han involucrado para ser un aporte a este concepto, vemos que su origen se encuentra en el área de la filosofía griega en donde autores como Sócrates, Aristóteles y Platón fueron aportes para este concepto. Etimológicamente, la motivación proviene del vocablo latino *motus* el cual tenía que ver con aquello que movilizaba al sujeto para ejecutar una actividad.

En el lenguaje coloquial se dice que una persona está motivada cuando realiza una acción con ilusión, siendo capaz de superar el esfuerzo que deba realizar para llegar a lograr el objetivo que se propuso. Este concepto ha sido de gran interés en variadas y distintas disciplinas, por lo cual, encontramos una amplia gama de definiciones y teorías acerca de la motivación

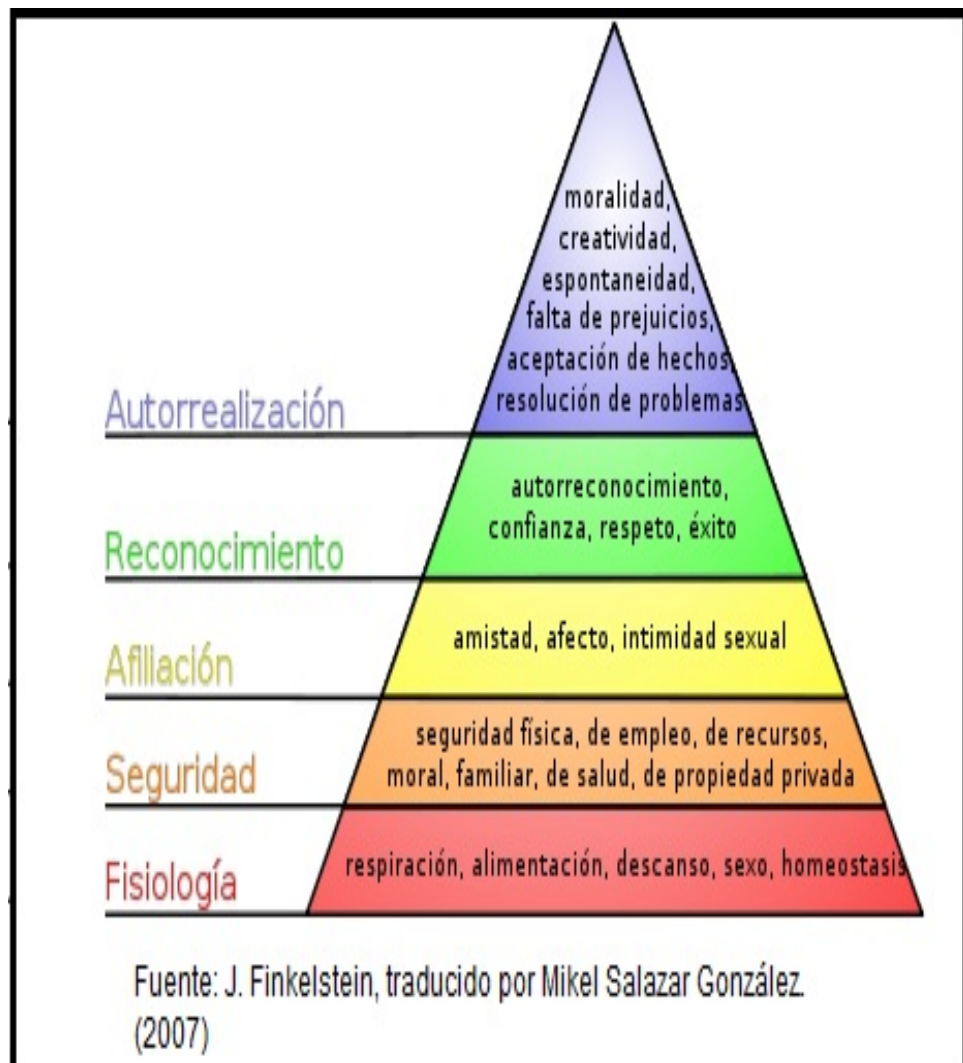
Según Trechera (2000) la motivación se podría definir como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta.

3.2.1 TEORIAS BASADAS EN LAS NECESIDADES

3.2.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow (1943) ideó una forma muy sencilla de mostrar las necesidades que tienen las personas. El autor postuló que los seres humanos organizan de forma particular sus necesidades fundamentales, las cuales agrupó en un sistema piramidal en donde fueron constituidas desde los niveles más básicos hasta llegar a niveles más complejos, además menciona que mientras se satisfagan las necesidades más básicas se irá poco a poco escalando en esta pirámide para así poder alcanzar necesidades más evolucionadas.

Esquema N°2: Escala de Jerarquía de las Necesidades



A continuación se presentan los cinco fundamentos de la escala de jerarquía de Maslow:

- a) *Básicas o Fisiológicas*: Están en la base de la pirámide y dan cuenta principalmente de lo que necesita el organismo para

sobrevivir. Dentro de estas necesidades encontramos: hambre, sed, sexo y otras necesidades de carácter orgánico.

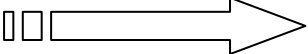
- b) Seguridad: Éstas surgen cuando las primeras están subsanadas y se organizan a través de la seguridad y protección, incluyendo también aspectos del orden. Las necesidades de seguridad tienen estricta relación con las defensas y protección a posibles daños, los cuales pueden ser físicos o psicológicos.
- c) Sociales (de afiliación o pertenencia) Este eslabón de la pirámide hace referencia al desarrollo afectivo de las personas; la necesidad de la relación con un otro, la necesidad de ser aceptado, de pertenecer a un grupo, a un barrio, a una familia, etc. La presencia de esta necesidad está sometida a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- d) Reconocimiento o estima: Refiere a la constitución psicológica de las personas, en donde se trata de buscar una estimación propia como también una estimación por parte de otros, es decir, en este eslabón, se encuentra la búsqueda de sentido, de respeto y autoevaluación hacia si mismo y hacia los demás. Este tipo de necesidad solo será satisfecha cuando tengamos en orden nuestras necesidades inferiores y aludirán a satisfacer la reputación, condición, éxito social, fama y gloria.
- e) Autorrealización: Es el eslabón máximo dentro de la escala de necesidades y hace referencia al sentido de vida, al potencial que

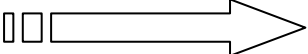
como seres humanos poseemos y como este puede ser utilizado para desarrollar al máximo las capacidades. Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

1.2.1.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg durante la década de 1950 desplegó una teoría la cual tenía como base la existencia de dos postulados sobre los factores que inciden en la satisfacción de los trabajadores dentro de una organización. Estos nacieron “a partir de una muestra de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción” (Trechera, 2000). En esta investigación, Herzberg les pidió a los informantes que pensaran específicamente en dos situaciones referidas al mundo laboral: una en donde se hayan sentido bien y cómodos en su trabajo y otra donde se hayan sentido mal e incómodos. Una vez realizado aquello, se les solicitó a los informantes que nombraran y describieran las sensaciones y/o sentimientos que adquirieron al estar en esas situaciones de malestar y bienestar respectivamente. La idea de este estudio fue descubrir y los distintos tipos de bienestar y satisfacción laboral.

“Herzberg, postula que de sus resultados, se desprende la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es, pues, “no satisfacción” y lo puesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción” (Robbins, 2004, p.160).

Satisfacción  **No satisfacción**

Insatisfacción  **No insatisfacción**

Por lo descrito anteriormente, es que Herzberg clasifica los factores que inciden en la motivación y que operan en este continuo doble, en dos grupos distintos:

- a) Factores de crecimiento o motivación: Los cuales tienen relación directa con los factores que son los que legítimamente motivan a los trabajadores/as y dan cuenta principalmente de las condiciones del empleo, las cuales ayudan a ser canalizadoras de motivación, como los son: El tipo y puesto de trabajo, la posibilidad de ascenso, la confianza para desenvolverse de forma autónoma, etc.

b) Factores higiénicos o ergonómicos: Estos tienen que ver con todos los factores que ayuden a evitar el descontento en los trabajadores/as, es decir, todo lo que está relacionado con las condiciones del trabajo: las políticas internas de la compañía, el salario, el estatus, la seguridad laboral, las condiciones físicas, el control y seguimiento, etc.

1.2.1.3 Teoría de las necesidades de McClelland.

David McClelland (1961), creó una teoría basada en la descripción de las necesidades que movilizan a los seres humanos a desarrollarse personalmente. Entendiendo que la motivación, es la causante que moviliza al ser humano para realizar una u otra acción. El autor a partir de este postulado precisó tres tipos de necesidades que se pasarán a definir a continuación:

a) Necesidad o motivación de logro: Esta dice relación con el impulso de sobresalir, la tendencia a la superación y orientación al logro, a tareas difíciles. Generalmente, las personas que tienen este tipo de necesidades, se distinguen por tratar de hacer las cosas de la mejor forma posible, para llegar al éxito, incluso por encima de los otros, esto no tiene que ver con la búsqueda de un premio, sino con el desafío personal de desarrollo y crecimiento.

- b) Necesidad de poder: Su principal característica tiene que ver con la necesidad de controlar, con un impulso de influir en los otros.
- c) Necesidad de afiliación o social: Tiene estricta relación con la necesidad de afecto, cariño y reconocimiento, con la posibilidad de establecer lazos emocionales con los demás.

3.2.1.4 Modelo E-R-C de Alderfer

El trabajo de Clayton Alderfer (1972) se fundó principalmente en una remodelación de la obra de Maslow.

Producto de la investigación empírica realizada por Alderfer, se llegó a la conclusión de que existe una jerarquía de necesidades la cual está estipulada en tres puntos: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC.

- a) Necesidades de Existencia: Principalmente se refiere a las necesidades básicas para la sobrevivencia y a los aspectos materiales para sobrevivir de forma segura este concepto. Apunta a lo que Maslow mencionó como necesidades básicas o fisiológicas y de seguridad.
- b) Necesidades de Relaciones: Tienen que ver con la necesidad de estar con otro, con el establecer relaciones interpersonales

importantes, esto con el fin de adquirir un sentido de pertenencia.

- c) Necesidades de Crecimiento: Corresponde a la aspiración interior de desarrollo personal donde existe un componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

3.4 Construyendo el concepto de Salario Emocional.

“Somos inteligencias emocionales. Sistemas biológicos cargados de información. Nada nos interesa más que las emociones, porque en ellos consiste la felicidad o la desdicha”

José Antonio Marina

Para el hombre el trabajo es una fuente de ingreso que le permite subsistir en un mundo adverso. La remuneración obtenida en proporción a su labor le permite satisfacer sus necesidades más básicas, sin embargo, hay quienes ven en el trabajo algo más que un ingreso. Hay quienes ven en él, un espacio de desarrollo y oportunidades donde poder obtener, no solo un desarrollo como persona, sino que también es visto como una posibilidad de adquirir crecimiento profesional. Razón por la cual, actualmente las nuevas generaciones de trabajadores/as que están en busca de un empleo, ya no solo se preocupan de ser bien remunerados por las labores que cumplirán en una determinada compañía, sino también por ser bien “pagados” emocionalmente.

Si la remuneración emocional alcanza los niveles esperados por los empleados, las empresas a su vez se aseguran la fidelización e involucración de estos, lo cual engrandece el espíritu de equipo y de cooperación. Es por esta razón que algunas compañías, en pos de no perder los nuevos talentos profesionales han implementado el marketing interno, el cual está basado en el salario emocional, con el fin, de que sus trabajadores/as sientan que pueden acceder a un equilibrio entre su vida personal y laboral dentro de aquella compañía. ¿Pero qué es lo que realmente se entiende por este innovador y poco estudiado concepto?

Según el autor Francisco Gay Puyal (2006) el término Salario Emocional:

“Engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación...no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. Se denomina salario, porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica emocional porque con independencia del satisfactor de qué se trate – vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral...-, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos y, muy especialmente, a los motivos trascendentes...”

- Tres clases de motivos, Cosimo de Chiesa de Negri (2005.p.156-157):

“Extrínsecos: Recompensas o castigos con que el entorno responde a la acción del individuo. <Lo verdaderamente querido no es la realización de la acción de que se trata, sino las recompensas que la persona espera alcanzar a cambio de la realización de la acción>.

Intrínsecas: Satisfacción a partir de los resultados directos de la acción en el propio sujeto que la realiza, sin esperar respuesta del entorno. <Lo verdaderamente querido por el sujeto son las consecuencias que seguirán del puro hecho material de ser el ejecutor de la acción>

Trascendentes: Consecuencias útiles que la acción puedes para otras personas con independencia del resultado inmediato para quien la realiza. <El factor distintivo de esta motivación es que las necesidades que la acción busca satisfacer son necesidades de personas distintas a aquella que realiza la acción...generosidad, espíritu de servicio>”.

“Así lo que se le pide a todo satisfactor es que aporte, en cantidad y calidad, satisfacción suficiente a las necesidades personales; pero no siempre somos conscientes de que estas necesidades son singulares, propias, y, también, cambiantes. Dicho de otro modo, pretender la satisfacción de todos, en todo y con los mismos satisfactores, no solo es utópico, además de insostenible, sino que tiene alta probabilidad de ineficiencia en el tiempo. De ahí que, como debería ser con todo tipo de contraprestación pero aquí mucho más, el salario emocional es poco generalizable y, por el contrario, altamente eficaz y eficiente si se

singulariza, flexibiliza y adecua. ¿A quién?: al asalariado, cuyos motivos son singulares y cambiantes” (Gay, 2006.p.2).

Por tanto para Gay (2006) el salario emocional será eficiente en la medida que se aboque a la Teoría de las 4 C's del *salario emocional*, que corresponden a:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones labores.
- Conciliación de trabajo y familia.

A su vez también se tienen autores, como Cosimo Chiesa de Negri (2005) quien plantea que:

“El líder del siglo XXI debe tener muy presente que sus equipos, además de una cabeza, tienen un corazón que late al mismo tiempo y durante toda la vida: son personas de carne y hueso.

Esto implica que, al lado de una remuneración **tradicional** que consistirá en un sueldo fijo y quizás en una parte variable en función de objetivos, debe de existir otro tipo de remuneración que definimos **emocional** y que ofrece un amplio abanico de posibilidades para llegar al corazón de nuestros colaboradores y, posiblemente, quedarnos allí presentes:

- Un sincero interés por su salud, su situación personal y familiar.

- Una felicitación puntual y, posiblemente pública, de corta duración.
- Una rápida reprimenda en privado y con espíritu constructivo, hablando de cómo mejorar y no sólo los errores cometidos.
- Un ambiente de trabajo agradable, participativo, alegre.
- Una tutoría o formación personalizada que complemente cursos técnicos y que permita a nuestros empleados ser parte de su <plan de mejoras>
- Una celebración en grupo de un éxito o de un aniversario.
- Una mayor delegación atribuyéndole nuevas responsabilidades.
- ...”

“Ofrecer un salario emocional a nuestros empleados parte de una alta consideración de lo que hace, un reconocimiento de la dirección de la empresa y de los clientes, es sentirse útil, disfrutar la faena a desempeñar, sentirse incluido de éxito, vibrar de emoción cuando la organización alcanza éxitos y cualquier otro elemento que contribuya a tener vivencias emocionales en la realización de su labor, que lo hagan crecer” (Acosta, Fernández y Mollón, 2003.p.228).

El ser humano es capaz de comprometerse en la medida que su labor es valorada y reconocida, por lo que el importe que ellos otorgan a las empresas esta dado en relación a los valores y beneficios emocionales que ésta sea capaz de ofrecerles. Las empresas que

realmente tratan a sus empleados como estos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen, dado que se aseguran la fidelización de su equipo y por tanto también se cercioran de que su producción vaya en aumento.

3.5 Satisfacción Laboral

"El trabajo del individuo para sus necesidades es, a un tiempo, una satisfacción de las necesidades de los demás como de las propias, y la satisfacción de las propias necesidades la consigue tan sólo con el trabajo de los demás."

Hegel

En la actualidad estudiar y tener una profesión es una condición necesaria para instaurarse en una sociedad como la nuestra. No alcanzar un proyecto de vida como éste puede provocar frustración y limitaciones en el ámbito laboral y personal. Sin embargo, proponerse alcanzar una meta como aquella y lograrlo, provoca no solo una realización personal, sino que causa una satisfacción en el individuo capaz de motivarlo y proponerse alcanzar metas aún más alta. No obstante, sabemos que para conseguir objetivos como estos se requiere de recursos monetarios que otorguen la posibilidad de conseguir herramientas tan necesarias como lo son el estudio, la alimentación y necesidades aún más básicas. Es por

ello, que el trabajo es una fuente que no solo provee de recursos monetarios, sino que también otorga un espacio donde cada ser humano puede desarrollarse y satisfacer sus distintas y diversas necesidades. Sin embargo, para que un individuo logre estabilidad y permanencia en una estancia laboral requiere que ésta, le proporcione las condiciones óptimas, requeridas por él mismo, para alcanzar la satisfacción y logre posicionarse en el mediano y largo plazo en una determinada compañía. Esto en la actualidad parece ser un requisito necesario y una demanda constante de los trabajadores, quienes tienen la necesidad de trabajar en un ambiente o clima laboral grato que finalmente le permita desarrollarse y crecer tanto personal como profesionalmente.

Frente a los objetivos de buscar un trabajo no solo encontramos que existe una necesidad de desarrollo, sino que a su vez hay una necesidad de subsistir en una sociedad como la nuestra y existe una necesidad constante de satisfacción no solo personal sino que también en el ámbito laboral. Este último punto claramente depende de diversos factores provenientes del interior de la organización. Pero antes de insertarse de manera detallada en aquel ámbito, se requiere realizar ciertas definiciones que permitan entender con posterioridad el tema que convoca el presente trabajo.

Primero, se ha de entender que satisfacción, de acuerdo a autores como Ruut Veenhoven, es: “Un estado mental. Es una apreciación valorativa de algo. El término se refiere tanto a este contexto como a

“disfrute”. Como tal cubre apreciaciones cognitivas a la vez que afectivas. La satisfacción puede ser una materia evanescente, pero también una actitud estable.

La satisfacción es el grado en que una persona evalúa la calidad global de su vida en conjunto de forma positiva. En otras palabras, cuanto le gusta a una persona la vida que lleva”.

Mientras que la apreciación valorativa por su trabajo o también denominada satisfacción laboral, es considerada por Manuel González García (2006, pág.117-118) como:

“El conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso. Para poder desarrollar un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores:

- Información clara de los objetivos generales de la organización.
- Toma de decisiones adecuadas.
- Dirección en la ejecución de las tareas.
- Remuneraciones para la realización de las tareas.”

Además existen una serie de factores que influyen en la satisfacción laboral. Entre ellas podemos citar:

1. Satisfacción en el trabajo:

- a. Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma posible.
- b. La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo.
- c. Adecuada definición de su puesto de trabajo.
- d. Libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo.
- e. Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.
- f. Solución oportuna de los conflictos que puedan surgir.
- g. Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral.
- h. Grado de influencia de los demás compañeros de la organización, en cuanto al desarrollo de su trabajo.

2. Satisfacción con el salario y con el sistema de promociones.

- a. La retribución (el salario, los beneficios, los pagos extraordinarios, etc.) es lo que el sujeto recibe a cambio del desarrollo de su trabajo. Hay que tener en cuenta que una adecuada y equitativa distribución de ésta, facilitará la

satisfacción en el trabajador. Las comparaciones que normalmente se suelen realizar tanto en el exterior como en el interior de la empresa, respecto a este factor, son la principal causa de insatisfacción en el trabajo. Por ello una adecuada equidad en la asignación económica será favorable a la hora de proporcionar satisfacción laboral a los trabajadores.

3. Buenas condiciones laborales.

En este caso existirá satisfacción laboral, cuando el trabajador realice su tarea dentro de un ambiente de trabajo favorable e integrado en una cultura organizacional.

4. Satisfacción con estilo de liderazgo aplicado en la organización.

El estilo de líder que existe en la empresa va a tener un papel fundamental de cara a la satisfacción laboral de los trabajadores. Dependiendo de las características personales de éstos, se puede deducir que los líderes que adoptan una conducta flexible van ejercer una influencia positiva en el trabajador, encaminado a éste a lograr su satisfacción laboral.

5. Adaptación adecuada entre el trabajador y su puesto de trabajo.

La adaptabilidad entre las habilidades del trabajador y su puesto de trabajo, influirán a la hora de que el sujeto pueda obtener satisfacción laboral. Cuanto más compatible sean sus actitudes con labor asignada, mayor sensación de logro tendrá el sujeto, y por lo tanto mayor satisfacción personal y laboral.

Como se aprecia las condiciones laborales son indispensable para que el individuo logre alcanzar la satisfacción y logre la valoración de su lugar y puesto de trabajo, de tal manera que alcance un desarrollo no solo a nivel personal, sino que también a nivel profesional. Finalmente, es el trabajo lo que les permitirá subsistir en una sociedad como la de hoy.

4. MARCO METODOLOGICO.

4.1 Enfoque metodológico

El enfoque que se utilizó en esta investigación fue cualitativo, ya que nuestro interés principal fue abordar cómo los trabajadores y la propia organización visualizan la implantación del Salario Emocional, y cómo esto afecta en sus propias emociones, sueños y percepciones de cada trabajador/a

Taylor & Bogdman (1994) plantean que la investigación Cualitativa “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p.20). También agregan que son las propias investigadoras de este estudio las que deben ejercer un trabajo flexible e inductivo, y ser capaz de observar el escenario de estudio desde una mirada holística y humanista, en donde el objeto de estudio no sea reducido a variables, sino que sea considerado como un todo, para de esta manera poder conocer de forma real el mundo experiencial del escenario o grupo investigado, en donde todos/as son vistos con igualdad, sin dejar de lado ninguna perspectiva, pensamiento o conducta, etc.; Por ende, y en vista a lo descrito por los autores, un investigador cualitativo debe intentar ver, entender y comprender el objeto de estudio, despojándose de sus creencias, juicios y valores para dar paso a la validez del mundo empírico.

Lo mencionado anteriormente fue de vital importancia para el desarrollo de esta investigación, ya que nuestro interés como investigadoras fue llegar a conocer las implicancias de la implementación del Salario Emocional en el Bienestar, tanto de los trabajadores/as, como de la organización.

4.2 Tipo y diseño de investigación

El tipo de esta investigación se enmarca dentro del estudio *Exploratorio Descriptivo*.

Exploratorio, porque en Chile hay poca o casi nula información referida al tema, a pesar de existir algunas investigaciones que hablan sobre bienestar tanto en los trabajadores como en las organizaciones, vemos que estas entregan una baja información sobre el Salario Emocional y por supuesto poco indagan en como esto podría afectar al bienestar humano y organizacional; Hernández, Fernández y Baptista (1998) proponen que “los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un lugar que no conocemos, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro, sino simplemente alguien nos ha hecho un breve comentario sobre ese lugar”(p.59) y es precisamente esto lo que como investigadoras deseamos: explorar, conocer e indagar.

Esta investigación tendrá componentes *Descriptivos*, esto porque que nuestra investigación pretende, explorar, conocer y describir el salario emocional y sus implicancias en el bienestar de los trabajadores/as de una compañía de la región metropolitana. Cauas (2002) concibe el método descriptivo como estudios que “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se sometió a análisis” (p.17)

El diseño de esta investigación será *No Experimental*, esto porque no existirá manipulación de las variables, además las investigadoras dedicaran su proceso de investigación a observar, esta observación tiene como fin principal conocer la realidad tal cual, entender el mundo empírico de los trabajadores.

4.3 Delimitación del campo a estudiar

Para esta investigación los criterios para la delimitación del campo a estudiar fueron los que Rodríguez, Gil y García (1999) han denominado *criterios de Valor de verdad y consistencia*. Mientras que de acuerdo a Valle (2003) otro criterio que se utilizó fue *el criterio ético*.

El primero de ellos, el criterio de valor de verdad, tiene relación con:

“la confianza en la veracidad de los descubrimientos realizados en una investigación. Frente al término racionalista de validez interna, se propone el de credibilidad, para hacer referencia a la necesidad de que exista un isomorfismo entre los resultados de la investigación y las percepciones que los sujetos participantes poseen sobre las realidades estudiadas”. (Rodríguez, Gil y García, 1999: p286)

Mientras que el criterio de consistencia, alude a “la posibilidad de que obtuviéramos los mismos resultados al replicar el estudio con los mismos o similares sujetos y contextos...” (Rodríguez, Gil y García, 1999: p288)

Por otra parte, los criterios éticos permitieron la seguridad, el consentimiento y privacidad de todos aquellos participantes en esta investigación. Valles (2003).

Este criterio es considerado por Rodríguez, Gil y García (1999: p281) como: “guías para un correcto proceder, o al menos para alertar y sensibilizar a los miembros de la comunidad científica sobre los dilemas y cuestiones morales a los que han de enfrentarse”

Teniendo en cuenta estos criterios es posible determinar el universo de investigación, el cual estará conformado por trabajadores que cumplan funciones dentro de una empresa privada de la Región Metropolitana, que tengan al menos 1 año prestando servicios dentro de la organización, y que se encuentren entre las edades de 18 y 50 años. Para el desarrollo efectivo de esta etapa de la investigación y de acuerdo a lo propuesto por Valles (2003) utilizaremos los criterios de: *heterogeneidad y accesibilidad*, en donde se solicitara la diversidad de las individualidades y a la disponibilidad tanto de los participantes como de las investigadoras.

En tanto a la organización privada, se ha elegido a una compañía societaria ubicada en la comuna de Providencia, la cual funciona a través del lucro, esta organización brinda la prestación de:

Servicios integrales, eventos, promociones y publicidad; Además de contar con un servicio de agencia y de relaciones humanas. Esto último es de gran interés para nuestra investigación, ya que al investigar sobre el salario emocional nos pareció absolutamente relevante y necesario

encontrar un lugar de estudio en donde la problemática del bienestar de los trabajadores/as estuviera ya instaurada dentro de dicha organización.

Los trabajadores de esta organización cumplen con los criterios mencionados al principio de este apartado, por lo tanto, contamos con universo total de 53 trabajadores distribuidos en distintas áreas.

Por lo tanto, la muestra que se utilizó fue de tres trabajadores/as, ya que se considera que este número es una cantidad representativa del universo en cuestión, esto porque hace posible la accesibilidad y la diversidad, por otra parte da la posibilidad de ampararnos frente a posibles estados de saturación y/o redundancia de la información en cuestión.

Por lo tanto, nuestra muestra será de quince trabajadores, ya que consideramos que este número es una cantidad representativa del universo en cuestión, esto porque hace posible la accesibilidad y la diversidad, por otra parte consideramos que nos da la posibilidad de ampararnos frente a posibles estados de saturación y/o redundancia de la información en cuestión.

Esta muestra las dividiremos en dos grupos:

Grupo 1: Realizamos 3 entrevistas, cada una de ellas estará dirigida a un área específica de la organización, con el fin de cumplir con la máxima credibilidad, las áreas son:

- Gerencia.
- Dirección ejecutiva.
- Trabajadores sin especialización.

Grupo 2: Este grupo está conformado por 12 trabajadores, el cual será dividido en dos áreas:

Área 1: Gerencia y Dirección ejecutiva.

Área 2: Trabajadores sin especialización.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Como técnica de recolección de información de la presente investigación se utilizara la entrevista en profundidad, la cual según Rodríguez, Gil & García (1999) es:

“obtener información sobre un determinado problema y a partir de él estable una lista de temas, en relación con lo que se focaliza la entrevista, quedando ésta a la libre discreción del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor, etc, pero sin sujetarse a una estructura formalizada de antemano.”(p.168)

Consideramos que éste tipo de entrevistas nos permitirá acceder a las visiones, opiniones, representaciones y percepciones que expresa el sujeto acerca del tema u objeto de análisis. Es una técnica adecuada para explorar en torno a los significados que los sujetos le otorgan a situaciones, hechos y eventos analizados, como también será de absoluta relevancia a la hora de conocer las vivencias y percepciones de los sujetos.

Esta también puede ser definida como una conversación entre dos personas, es decir, un entrevistador y un informante o entrevistado/a, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción y exposición de un discurso conversacional, continuo y en base a una línea argumental.

Es importante lograr establecer un vínculo de confianza, un buen "rapport" con el entrevistado/a. El entrevistador debe cuidar la confiabilidad de la información, es decir, hacer las preguntas adecuadas resolviendo contradicciones e inconsistencias, así como la pertinencia de la información, sin perder el foco o línea argumental de la conversación, apelando para ello a su capacidad para la conducción.

Lo realmente importante de esta técnica es que podemos llegar a conocer la realidad del entrevistado/a, comprender sus explicaciones, dar cuenta de las propias percepciones que tiene acerca de la vida. Taylor & Bogdman (1994) proponen que las entrevistas cualitativas en profundidad se basan en *“encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.”*(p.101). En resumen la entrevista en profundidad se basara principalmente en pintar un cuadro con la propia obra del o los informantes, ósea, realizar una copia fiel de lo que representa para el entrevistados/as el objeto de estudio de las investigadoras.

Valles (2003) plantea que existen varias ventajas a la hora de abordar la entrevista en Profundidad:

Como primera instancia menciona que esta técnica, al ser cualitativa aporta elementos abiertos, lo cual influyen de forma positiva en la recolección de la información, ya que podemos comprender al informante desde sus propias sensaciones, palabras y pensamientos. Como segunda ventaja, el autor menciona la posibilidad que tienen los investigadores a la hora de abordar las preguntas e incluso las respuestas de los informantes, ya que pueden ir clarificando sus dudas en el mismo momento de la entrevista, esto producto de la relación directa y espontánea entre entrevistador e informante.

Por estas razones, es que consideramos idóneo utilizar esta técnica, ya que esta se ubica en la “función *expresiva, emotiva*” (Valles 1999:p195) pudiendo favorecer a la maximización del flujo informativo, necesario para esta investigación.

La segunda técnica de recolección de información que se utilizara serán los *Grupos de Discusión* los cuales son definidos por Cauas (2002) como:

Una escena en que un conjunto de individuos discute acerca de un tema, en la cual la dinámica de conversación del conjunto de individuos los convierte en un grupo. El grupo interesa en tanto medio de expresión de las ideologías sociales; opera como una fábrica de discursos ideológicos, es decir, constituye un marco para captar las representaciones ideológicas, los valores, así como el imaginario

predominante en un determinado estrato, clase social o sociedad, en general.

En el grupo la opinión de un sujeto acerca de algo se ve mediatizada por el conjunto. Ello trae consigo, al menos, dos consecuencias. Por un lado, permite dar cuenta de los juicios como comunicación entre sujetos, es decir, lo que dice un sujeto a otro que comparte su condición. Por otro lado, entender la opinión como dialogo es reconocer la posibilidad de ambigüedad, de duda en la conversación y por tanto, acercarse a través de ella más a la realidad, en el entendido que no interesan tanto los juicios subjetivos de cada uno de los participantes, sino más bien el sentido objetivo que para el grupo tiene un objeto de conversación.

De este modo, el grupo de discusión es un buen marco para captar las representaciones de los sujetos estudiados, en la medida que se constituye en una micro situación en la cual se hacen presente los significados culturales, los conflictos y las normas sociales dominantes vinculadas a los tópicos que se busca investigar y que se dan en el colectivo al cual los miembros del grupo pertenecen.

El diseño técnico de éste tipo de técnicas de acuerdo a Cauas (2002) está dado por lo siguiente:

- Los participantes deben estar en una relación simétrica y homogénea.
- El número de participantes máximo, para poder generar una discusión entre individuos que no se conocen previamente, es de diez personas y mínimo cinco.
- El tema de conversación no debe afectar los intereses, sentimientos y planteamientos de los sujetos.
- El contacto con las personas que formarán el grupo debe hacerlo alguien distinto a quien lo va a dirigir, el moderador.
- El moderador es quien dirigirá la conversación. Debe ser una persona ajena al grupo, no debe ocupar ningún puesto preeminente.
- El lugar en que se realice debe tener algunas condiciones de tipo técnico: Sitio agradable y sin ruido, con una mesa pequeña y baja, una disposición de los asientos que no determine ninguna preeminencia en las condiciones de diálogo. El local debe estar siempre separado del contexto real de la vida de los participantes.

Las ventajas de este tipo de técnicas de acuerdo a Valles (2003) son:

- La economía de tiempo y dinero
- Flexibilidad: Utilizable en el estudio de diversidad de temas, con personas y en ambientes diversos (pero precisa de

mayor espacio y coordinación que las entrevistas en profundidad).

- Las bazas de la interacción grupal: efectos de sinergia, bola de nieve, efecto audiencia y estimulación, seguridad y espontaneidad en grupo; simulación de la interacción discursiva social.

Por otra parte y desde este mismo autor (2003) los inconvenientes del Grupo de Discusión son:

- Artificialidad en relación con las técnicas de observación participación

Inconvenientes de la interacción grupal: problemas de generalización, sesgo, comparación, deseabilidad

4.5. Plan de análisis de la información.

El plan a utilizar en esta investigación será el análisis cualitativo por categoría el cual “dice relación con el procedimiento de ir distinguiendo, separando y priorizando elementos de los discursos vertidos en entrevistas individuales y grupales; de tal manera a poder reconocer y diferenciar los tópicos y lugares comunes que aparecen en los dichos de los sujetos convocados” (Echeverría, 2005: p5-6).

A través de este tipo de análisis lo que se busca es descubrir aspectos del discurso en forma sistemática y verificar la certeza o negación de las hipótesis previamente establecidas en la investigación.

Este plan cualitativo por categoría, de acuerdo a Echeverría (2005), busca generar la reconstrucción e integración de los distintos relatos, entregados en las entrevistas llevadas a cabo, la idea es ir diferenciando, separando elementos de cada discurso, con el objetivo, de ir conformando un “conjunto que dé cuenta de lo latente y lo manifiesto” (Echeverría, 2005:p6), de tal manera, de poder rescatar las distintas opiniones y temáticas manifestadas en las entrevistas.

La forma de llevar a cabo este procedimiento, implicará “un volver adelante y atrás, ir de lo más concreto a lo más abstracto, de las citas a las macro interpretaciones, en un ir y venir que tiene que realizarse en forma programada y también emergente durante todo el proceso” (Echeverría, G. 2005:p7). Por tanto, se trabaja a partir de las coherencias

internas de los discursos, sin dirigirlos a un calce con el marco teórico, la idea es que se mantenga la fidelidad de las hablas.

Para ello, se comienza por trabajar con citas, entendidas como “fragmentos del texto transcrito, que corresponde a una frase y que refiere a unidades de sentido que han sido elegidas y fragmentadas por el investigador” (Echeverría, G. 2005:p7), de modo tal, que se generan unidades básicas que sirven como punto de partida. Seguido de ello, se conforman los tópicos, considerados como un conjunto de citas que se ligan por tener una o más ideas en común que emergen de ellas de modo inductivo. Los tópicos a su vez deben enunciar la tendencia del grupo, para luego nominarla como “frases que hubiesen sido dichas por los entrevistados” (Echeverría, G. 2005: p19). Una vez conformados todos los tópicos, se da lugar a una síntesis que describe los contenidos. Sin embargo, para ello es necesario volver a mirar el conjunto de tópicos que alude a la categoría, de manera tal, de realizar una descripción que logre un mayor nivel interpretativo sobre los significados que se contienen en la categoría.

Una vez concluidas las categorías, se realiza un ejercicio integrativo e interpretativo, para luego conformar un texto que reúna tanto citas como tópicos, luego relacionarlas e integrarlas para finalmente volver a la pregunta de investigación, ya que este texto debe no solo intentar responder al tema sino que también debe responder a los objetivos planteados.

5. Resultados y Análisis.

En este apartado se presentaran los principales resultados arrojados por las entrevistas, las cuales fueron separadas en tres categorías:

- Ser trabajador en la actualidad
- Satisfacción.
- Salario emocional.

Se utilizaron diez tópicos, los cuales se obtuvieron a partir de las entrevistas realizadas, para luego ser relacionados con los elementos teóricos implicados.

A continuación mostraremos los resultados de las tres entrevistas realizadas a trabajadores/as de una compañía de la región metropolitana, para luego dar paso al análisis de cada categoría con sus respectivos tópicos y de esta forma comprender el mundo empírico existente en esta investigación.

Categorías	Tópicos	Entrevistado 1
El ser trabajador en la actualidad.	“Trabajador como parte de una gran maquinaria”	<i>“Ser trabajador hoy en día, oh, la verdad que yo nunca me había preguntado eso, perooo, si lo veo, haber en una perspectiva laboral, solo en el ámbito laboral, es como</i>

		<p><i>prestar un función en el ámbito en que tú has estudiado o has desarrollado alguna habilidad, alguna técnica y prestar un servicio a cambio de una retribución económica.</i></p> <p><i>Es complicado, nunca me he preguntado eso así abiertamente, porque cuando uno habla de trabajar uno piensa ah, la persona que sale de su casa hacer sus labores y espera a que se le pague, cumpla con su horario, que lo haga bien, pero más allá no he pensado nunca que es para mí ser trabajador”</i></p>
	“Lo interno, lo externo”	
Satisfacción	“Mi trabajo es para vivir y para hacerme feliz también”	“Yo ya tengo 31, eehm, como que estoy en, mi trabajo es para vivir y para hacerme feliz también, no sólo para esclavizarme, si no que, eehm, con la plata a lo mejor que no es más, o sea no es más de lo que tenía antes, puedo hacer cosas y sentirme bien, ¿me entendí? Por ser salir, tomarme un helado, comprarme una bebida, eeem, igual me compro cosas ¿me entendí? Pero a lo mejor

		<p><i>son cosas a lo mejor más baratas de las que podría conseguir en otro trabajo, pero me siento feliz así y creo que he ganado tiempo para mí que es súper valioso.”</i></p>
	<p>“Este personaje de trabajador no terminaba nunca”</p>	<p><i>“Ah claro, en el trabajo que tengo ahora no, pero en el que tenía antes sí, me demandaba más tiempo, porque en los días que yo tenía descanso, me llamaban y cosas así igual me interfería, yo era un trabajador a todo tiempo ósea, no sepo una salida, me estaban llamando haciendo consultas, entonces siempre tenía que estar disponible, entonces nunca terminaba como mi mi día de trabajador, era como de lunes a lunes, no se si me explico.”</i></p>
<p>Salario emocional.</p>	<p>Flexibilidad para resolver nuestras necesidades</p>	<p><i>“Eehm, son como decirlo así “compensaciones” No monetarias, porque uno piensa que solamente va a ganar plata y eso es como lo que uno puede lograr en un trabajo, pero yo pienso que yo he estado tanto tiempo acá porque a lo mejor no gano tanto como podría estar ganando en otra</i></p>

		<p><i>empresa, pero tengo como te digo, tiempo para mi, eehm, permisos ponte tu, que eso igual es súper valorable, tengo permisos en los horarios, eehm, un trabajo de lunes a viernes jajaja. Y creo que yo puedo contar con todo lo que yo pueda necesitar, si no tengo a quien recurrir, sé que si yo recurro a la empresa voy a tener ese apoyo.”</i></p>
	<p>"el reconocimiento"</p>	
	<p>“El trato”</p>	<p><i>“creo que el trato es lo principal, que es como una cosa tan amigable, es como un cercano. No es como que tú ves aiii el jefe o el gerente, el dueño, no lo ves como aaaaah! Como que el ídolo ¿me entendí? Son personas que perfectamente no les podría interesar nada, ni siquiera preguntarte como estay o de saber acerca de tu familia o cosas así, no tendrían porque importarles, entonces esas cosas uno las va valorando y te hacen tomar un cariño también, entonces son cosas que al final después cuesta como distanciarte de eso, de decir: aah no! Sabi que ya me</i></p>

		<i>aburri, me voy de aquí, aunque uno igual lo piensa, emmm ya si me voy a lo mejor me van a pegar 50 lucas mas allá, pero como voy a estar? Entonces a veces la diferencia de 50 mil de 100 mil pesos, tu las cambias por otras cosas.”</i>
	<i>"sentirse parte"</i>	<i>"Voy a entrar a esta empresa, voy a estar un tiempo mientras que trato de buscar otra posibilidad, pero en el transcurso de esto como que uno se va haciendo amigos y va tomando cariño con la gente, pero yo nunca había estado en una empresa tan chiquitita, como de poquita gente, entonces, el trato es súper diferente, como te digo uno va haciendo un tipo de cariño"</i>
	<i>"establecen una relación de confianza"</i>	<i>"Que aquí es como diferente a los lugares que yo he estado y a lo que me han comentado algunos amigos cercanos eeem, porque nosotros a pesar de que tenemos bien marcada la diferencia de edades. Por ser con la persona que yo más trato tiene 65</i>

		<p><i>años, el doble de lo que tengo yo y por otra parte, la secretaria es súper joven, ¿me entendí? Pero tenemos como una afinidad como tan rica, es que no se cómo explicarlo, porque... Porque por ser nosotros no discutimos, acá en la empresa nunca hay discusiones, ¿me entendí? Obviamente que si, pero no son estas discusiones como yo las he presenciado en otros lugares.”</i></p>
	<p><i>"los trabajadores son unos aprovechadores"</i></p>	<p><i>“creo que aun nosotros no estamos preparados a lo mejor para eso porque eeem, somos un poco abusivos cuando se nos presenta como el salir de todo este esquema laboral ya cuando uno quiere y todo, hay mucha gente que se aprovecha de estos sistemas, entonces, ahí el problema que se presenta en nuestra cultura... Lo que pasa que antes de yo creo de desarrollar este plan también tiene que haber una capacitación o un educar también al trabajador, porque yo creo que a lo mejor no es por discriminar, pero digamos como los cargos más bajos,</i></p>

		<i>como la primera línea y todo eso por lo general son los que cometen más abusos en el sistema.”</i>
--	--	---

Categorías	Tópicos	Entrevistado 2
El ser trabajador en la actualidad.	"Trabajador como parte de una gran maquinaria"	<i>"ser trabajador implica desarrollarse tanto físico y mentalmente, ya que no se puede, tanto de venir al trabajo y mentalizarse de que uno tiene que hacer una actividad es no se, uno se siente importante igual, porque uno aporta a una empresa a funcionar."</i>
	"Lo interno, lo externo"	<i>"Como somos una empresa contratista nosotros, ellos tratan súper mal por ser externos. Entonces hay un abuso de poder sumamente grande y a esas personas que nosotros acá recibimos las quejas, no los escuchan de ninguna manera, no se si será porque son externos o solamente porque necesitan su mano de obra, entonces por ser así a ellos no los escuchan y claro que es fomee saber de que hay personas que son tan personas como tú, de que necesitan decirle algo a alguien de repente y no pueden hacerlo."</i>
Satisfacción	"Mi trabajo es para vivir y para"	<i>"Para mí lo ideal sería tener cubierto por ejemplo la necesidad material con la"</i>

	hacerme feliz también”	<i>necesidad espiritual dentro de tu trabajo.”</i>
	“Este personaje de trabajador no terminaba nunca”	<i>“aunque no me considero trabajólica, porque no bueno, aquí me han enseñado que no es la idea llevarse trabajo para la casa, la idea es separar las cosas, pero aun así, yo pienso harto en las cosas que hay que hacer acá y tratar de rendir lo mejor posible para poder retribuir a la empresa de mis capacidades y hacer lo mejor posible, entonces es coomoo, influye harto, a veces rayo harto la papa jajajaja... En el fondo como que te llevas un poco el trabajo a la casa, y...Claaroo, algún caso y... Por ejemplo: Tuviste un problema... Claaro y lo cuento, tengo que contarlo, porque o si no me quedo como atrapada jjajaja sii.”</i>
Salario emocional.	Flexibilidad para resolver nuestras necesidades	<i>“Eh, mi papá sufrió un accidente en mayo y yo tuve que viajar a Brasil urgente, él se accidentó allá y yo estuve 2 semanas afuera sin ningún problema, sin ningún atao, de hecho comprendiendo todo lo que pasaba y</i>

		<i>yo pude ir sin ningún problema y acá tuve que desconectar y no hubo ningún atao en ese sentido y son doos semanas”</i>
	<i>“el reconocimiento”</i>	<i>“me sentí valorada, porque me gustó!, claro. Ese rechazo a mi carta de renuncia me gusto que me hayan dicho eso, ¡NO! Usted se queda conmigo ajajaja. Así como cuestión de prioridad, usted es mi trabajadora, entoncees, en ese sentido me gusto hartoo haberme sentido reconocida, entonces en el equilibrio mío, en esta etapa de mi vida significó mucho más como para sentirme valorada yo y subir mi autoestima ponte tu, asi como de ya la parte sicológica mia, de que estaba necesitando, estaba como falta de que me dijeran”</i>
	<i>“El trato”</i>	<i>“de hecho tenemos mucha deserción por ese trabajo, muucha deserción y aparte bueno, muchas veces nos dicen que no es por el sueldo, no es por la plata, si no por el trato mismo. Así que ahí tiene mucho que ver con la pregunta que me haces tú, que a ellos les influye demasiado, porque ellos piensan que</i>

		<i>no los tratan como personas, si no que como un peón más que necesitan que les transporte una caja de aquí y allá y es sólo eso.”</i>
	<i>"sentirse parte"</i>	<i>“Tu significas harto para nosotros y aunque hay miles de secretarias en otro lado, pero a tii te necesitamos, no queremos buscar a otra, te queremos a ti, entonces eso me gusto mucho y por lo mismo he tratado obviamente... eso provoco otra cosa, que estoy más responsable y necesito hacer las cosas y cumplir acá, porque me necesitan”</i>
	<i>"establecen una relación de confianza"</i>	<i>Habiendo una mala relación interpersonal claro que habrían problemas, porque no se podría llegar acuerdos o solucionar el problema directamente o con tal eficiencia, porque nosotros vivimos de eso, o sea, si nosotros no respondemos a algo que nos piden externamente nos puede costar la cuenta, entonces, tiene que haber una buena relación.”</i>
	<i>"los trabajadores"</i>	<i>"confianza por así decirlo puede traer sus pro</i>

	son unos aprovechadores"	<i>y sus contras, a que me refiero con esto, en que ya ponte tu se sale de las empresas los días viernes temprano, pero ese viernes para los trabajadores se lo dan como recreo, aah total salimos temprano hoy día, entonces, eso también tiene que ver con una cuestión de criterio, o sea, la empresa da, pero el trabajador también tiene que dar de su parte"</i>
--	--------------------------	--

Categorías	Tópicos	Entrevistado 3
El ser trabajador en la actualidad.	“Trabajador como parte de una gran maquinaria”	<i>“Hoy en día le trabajador es un instrumento, es un engranaje, una turca, un perno, como quieras decirle tu, de una tremenda maquinaria por muy pequeño que sea la empresa”</i>
	“Lo interno, lo externo”	<i>“por ejemplo en salcobrand hay un departamento ético, programas y una serie de cosas ...pero al mejor nivel, solamente para el personal interno, para el personal externo, ahí, lo justo y necesario”</i>
Satisfacción	“Mi trabajo es para vivir y para hacerme feliz también”	
	“Este personaje de trabajador no terminaba nunca”	
Salario emocional.	Flexibilidad para resolver nuestras necesidades	<i>“tenemos posibilidades de permiso de cualquier eventualidad personal y eso de capitán a paje, es decir, no porque yo soy el encargado aquí tendré más facilidades que</i>

		los chiquillos, a pesar de que ellos por un tema de horarios están más obligados a estar en su tema. Yo tengo más facilidades porque salgo a terreno, pero si existe, existe, pero si lo comparamos con la gente externa, no hay punto de comparación”
	“El reconocimiento”	<i>“ En ningún minuto se les cruzo por la mente que el aguinaldo era el reconocimiento que había que hacer de ese trabajador por todo un año de servicio, donde lo has explotado, lo has chucheteado, le has dicho, lo has, hay hecho lo que has querido con él y el gallo siguió igual, siguió igual, siguió igual. Entonces ese momento en que el empresario debiera decir: Puta a este gallo lo he puesto a prueba en las más diversas situaciones, lo mínimo que se merece es otorgarle un beneficio económico que a todas luces es el único que tiene un peso específico frente al trabajador”</i>
	“El trato”	<i>“Y el segundo mito es que trátalos mal, pa que los gallos respondan... Hay jefes que en la mañana, que a las 9 de la mañana te paquean para que tu reaccioní, porque el</i>

		<p><i>gallo está muy dormío, esta flojo el weon... Y ahí va toda una cultura ¿no es cierto? Que es la cultura que el trabajador se paga o hace auto justicia del maltrato, de la falta de preocupación, del falto interés personal por él y su gente. Entonces va desde que se te lleva, se te empieza a llevarte desde la hojita de la fotocopiadora pa' la casa hasta cualquier otro elemento en la forma de perjudicar y si el gallo se puede echar una maquina en una actitud muy anarquista, pero real"</i></p>
	<p>"Sentirse parte"</p>	<p><i>"desde la mirada de que lo que necesita el gallo para sentirse bien, va de sentirse bien desde un punto de vista de su presentación, es decir, de una imagen corporativa adecuada que lo haga sentirse parte de la empresa con la cual trabaja y eso es recontra importante porque tiene que ver con la entidad que nosotros siempre buscamos como seres humanos, yo soy esto, yo pienso esto, yo siento esto, ¿me entendí?... Yo en una jugada un poco estratégica de adelco les cambie la posición de los logos, antes CJ</i></p>

		<i>estaba en el pecho y adelco estaba en la manga y yo los revertí. En una de las enviadas a hacer de uniformes que hice di instrucciones a nuestra empresa proveedoras que pusiera los logos al revés y surgió un efecto bastante positivo.”</i>
	<i>"establecen una relación de confianza"</i>	<i>“Entonces los buenos supervisores que tenemos acá, son aquellos que establecen una relación de confianza con su personal y logran que los gallos hagan cosas más allá del deber, más allá del horario, mas allá d lo que realmente fueron contratados, más allá de muchas cosas.”</i>
	<i>"los trabajadores son unos aprovechadores"</i>	<i>“es que también esta como este dicho social de que cuando uno al trabajador lo ayuda, le da un beneficio, este se va a aprovechar.” “Incluso del punto de vista empresarial de CJ es que los trabajadores son unos aprovechadores y que cuando se les de la mano los gallos se van a tomar eel.”</i>

Ser trabajador en la actualidad

Como primera categoría extraída de los distintos relatos encontramos el **ser trabajador en la actualidad** ; bien se sabe que a lo largo de la vida el hombre ha debido sacrificarse para poder subsistir a los avatares que le ha impuesto la vida, ha debido trabajar, para poder recibir una retribución que le permita satisfacer sus necesidades más básicas.

Sin embargo, la brecha no es muy distinta de lo que siglos atrás, marco nuestra historia. Hoy, podemos ver que tanto hombres como mujeres se especializan en determinadas actividades, con el objetivo final de luego poder desarrollarse profesionalmente, prestando un servicio a grandes y pequeñas empresas, a cambio de obtener una retribución económica que les permita satisfacer sus necesidades primordiales.

Dentro de esta primera categoría extraída de los distintos relatos encontramos como tópicos el ser ***“Trabajador como parte de una gran maquinaria”***, es decir, que a través de los distintos discursos recogidos se logra visualizar el sentir del trabajador, quien se considera un elemento que forma parte y permite el funcionamiento de esta gran máquina, sin embargo, no lo logra sentirse como un elemento fundamental dentro de ella. Más bien se perciben, como alguien prestador de un determinado servicio, que trabaja para que se le otorgue una retribución monetaria que compense su labor realizada.

Dentro de la misma categoría, es posible considerar el siguiente tópico, “*lo interno y externo*”, que por cierto no está exento de grandes discusiones, como lo son la repartición equitativa de las compensaciones, tanto para quienes son contratados por empresas externas, al interior de la compañía, como para el personal directamente contratado por ella. Pues son estos últimos quienes reciben mejores retribuciones, lo cual permite la instauración de características excluyentes, provocando el descontento de quienes se encuentran externo, siendo que de igual manera son parte importante del funcionamiento de la empresa. Es decir, la brecha entre uno y otro es categóricamente marcada por las organizaciones, lo cual implica una carga motivacional para quienes deben vivir los sesgos de un capitalismo fuertemente instaurado.

Razón por la cual es importante acabar con este tipo de diferenciaciones al interior de las distintas empresas. Esto entendiendo que actualmente el lugar de trabajo es más que un espacio donde se trabaja para recibir monetariamente algo a cambio, hoy este lugar es considerado por muchos como una estancia de desarrollo, no solo a nivel personal, sino que también a nivel profesional, es por ello que hoy se busca conocer nuevas formas de retribución y nuevas prácticas enfocadas a los trabajadores, sin embargo, la falta de conocimiento y voluntad impiden ver más allá de lo netamente productivo.

Satisfacción

Como una categoría motivacional para todo trabajador que cumple y contribuye con el crecimiento constante de una empresa. Es lo que todo trabajador espera sentir en sus lugares de trabajo, comprendiendo que ellos ven en él, un lugar de desarrollo, ya sea, personal o profesionalmente.

Tal categoría se comprende de tópicos tales como: **“Mi trabajo es para vivir y para hacerme feliz”** desde aquel relato es posible ver y entender la carga emocional y motivacional que el trabajo en la actualidad tiene para cada trabajador.

Detrás de ello existe una valoración personal, existe un esfuerzo detrás de cada función, hay un objetivo que concretar, una finalidad que si logra llevarse a cabo, se siente una satisfacción y ésta aumenta si el reconocimiento no solo es propio sino, que también es del en torno al cual está contribuyendo.

Sin embargo, en la actualidad, esto es poco común, dado que en su mayoría las empresas, otorgan y se conforman con retribuir de manera económica, sin comprender que lo más importante está en el reconocimiento que va más allá de lo monetario.

Otro de los tópicos encontrados en esta categoría y en los relatos es: **“Este personaje de trabajador no terminaba nunca”**, donde claramente se deja ver entre líneas el desagrado de alguien que solo se considera como un elemento productivo, cansado de ser una máquina y no ser

considerado ni valorado como una persona propiamente tal. Se ve claramente el concepto de trabajador como máquina productiva, dedicada única y exclusivamente a los objetivos de la mayoría de las empresas, producir.

Es importante considerar a los trabajadores/as como personas, que logran sentir, que necesitan sentir que sus esfuerzos son valorados, ya que detrás de su ahínco hay un valor personal que cada uno le otorga a sus propios logros, de tal manera, que debe existir una preocupación por las personas y no por aquellas máquinas productivas. Éste será el único modo de que quienes formen parte de una compañía logren apreciar la satisfacción que buscan, en compensación de los esfuerzos realizados a lo largo de sus vidas. No obstante, a través de los relatos es posible develar que no todos los trabajadores al interior de una misma organización, se sienten reconocidos y valorados, se logra vislumbrar la gran distancia que existe por llegar a la implementación de lo que se ha propuesto en esta investigación, que son las retribuciones no monetarias, la valoración de todo el esfuerzo que hay detrás de un trabajador responsable y comprometido, se denota la gran falta de voluntad de parte de los empresarios por implementar compensaciones tan necesarias y que no siempre implican un costo económico para la organización.

Si se logrará la apertura y toma de conciencia de los empresarios se podrían evitar un sin número de conflictos que actualmente acarrearán la mayoría de las empresas.

Salario Emocional

La última categoría de análisis para esta investigación es el **Salario Emocional**, esto en relación a las distintas opiniones vertidas por los entrevistados frente a la posible implantación de este concepto, aquí se pudo visualizar la existencia de variadas y complejas situaciones que nos llevaron a pensar en el bienestar y satisfacción de los trabajadores/as, sin embargo, también encontramos la otra cara de la moneda, trabajadores/as carentes de bienestar y satisfacción dentro de su universo laboral, lo cual nos da cuenta de que muchas veces, el salario emocional es utilizado según el cargo desempeñado por el trabajador/a.

Dentro de esta categoría encontramos los siguientes tópicos: **“flexibilidad para resolver nuestras necesidades”** se observa cómo los trabajadores/as a pesar de estar insertos en un mundo laboral con grandes cargas de trabajos, tienen la flexibilidad de acudir a sus distintas necesidades o problemáticas personales, sin que esto tenga efectos nocivos en su entorno laboral. **“El reconocimiento”**, este tópico devela la importancia que tiene para los trabajadores/as el reconocimiento y valoración de sus funciones, de su gestión y de su personalidad, además da cuenta de que un trabajador, al sentirse reconocido, va generando nuevas y positivas actitudes frente a su empleador. **“El trato”**, al igual que el tópico mencionado anteriormente hace referencia al sentir de los propios trabajadores/as, aquí se muestra que ellos valoran y además necesitan establecer códigos de respeto y cercanía con el fin de

desarrollar sus actividades diarias de una forma eficiente y tranquila.

“Sentirse Parte de...” el que refiere al empoderarse de algo, en donde el trabajador/a puede ser el protagonista de la historia y no un mero espectador, el sentido de pertenencia marca un antes y después dentro de la empresa. **“Establecer una relación de confianza”** donde los trabajadores/as plantearon que las relaciones interpersonales deben ser transparentes y basadas en la confianza como método que ayuda a establecer buenas relaciones interpersonales dentro del universo laboral.

“Los trabajadores son unos aprovechadores” donde finalmente se muestra la contradicción de los propios trabajadores, ya que a pesar de estar a favor de los beneficios y flexibilidades que la compañía les pueda entregar, pensaron que frente a un mundo de beneficios y oportunidades, los trabajadores/as terminarían malversando estas iniciativas, lo cual traería efectos negativos al mundo empresarial.

Es entonces que el *Salario Emocional* actúa como una especie de “retribución no económica”, esto con el fin de generar nuevos y mejores espacios para los trabajadores/as y porque no decirlo, para el empresariado; En donde se puede generar una conciliación entre la vida privada y laboral, generando efectos simbólicos increíblemente significativos para todos los participantes de una determinada compañía, sea esta una Pyme o una Multinacional.

De forma más general el salario emocional ayuda y/o influye a soportar los distintos roles que debe desempeñar una persona que además es un trabajador, según Gay Puyal (2006) el salario emocional:

“Engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación...no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate – vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral...-, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos y, muy especialmente, a los motivos trascendentes...”

Es por esto que en este último apartado, da cuenta de las implicancias que conlleva el salario emocional y como los trabajadores vivencia y perciben su universo laboral, a simple vista se da cuenta de que los trabajadores/as hoy en día necesitan y exigen demandas que al empresariado por lo general le cuesta implementar.

Según lo observado, los trabajadores/as presentan un sinnúmero de necesidades, como un variado de roles ejercidos por cada uno de ellos, esto los lleva a buscar más que una mera retribución económica, como lo son los tópicos mencionados aquí, en donde encontramos que inclusive, los trabajadores/as están dispuestos a ganar menos dinero que en otras empresa a cambio de: Flexibilidad para resolver sus necesidades, el buen trato por parte de sus jefaturas, el buen clima laboral, las excelentes

relaciones interpersonales, el reconocimiento y valoración de su gestión, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal, en definitiva los trabajadores/as de esta empresa prefieren mantener un equilibrio emocional, en donde ninguna de las dos áreas, la personal y la laboral, se vea afectada por la otra, sin embargo, observamos que si por alguna circunstancia los problemas de la vida cotidiana afectara su desarrollo laboral, los trabajadores/as esperan que su empresa este ahí para apoyarlos, ya que dimos cuenta que su universo laboral esta instaurado como un espacio de confianza y flexibilidad, en donde cada uno es capaz de decir lo que siente y lo que necesita.

Se aprecia también la necesidad de ser escuchados por otro ajeno, a pesar de que las entrevistas nos dieron cuenta de que cada uno se siente libre de hablar y decir lo que sienta, en un contexto ajeno a lo empresarial, los trabajadores/as hicieron evidente su necesidad de explorar este concepto del salario emocional, ya que les pareció sumamente atractivo como posibilidad de mejorar aun mas sus condiciones de vida, lo que no da cuenta lo alejado que esta el mundo empresarial de este concepto.

Como punto importante para este estudio, se considera necesario fundamentar la imposibilidad de la realización del Grupo de Discusión esbozado en el marco metodológico, ya que fue sumamente difícil poder coordinar la asistencia de los trabajadores/as de la compañía, esto

porque al ser una pequeña empresa, los trabajadores/as ejercen variadas funciones, por ende fue imposible reunirlos a todos en un mismo horario y en un mismo lugar. Esto también nos entrega información relevante sobre la carga laboral que presenta cada uno de los entrevistados, además de las variadas funciones que deben cumplir, las cuales se alejan de su contrato original, en resumen los trabajadores/as de esta empresa deben cumplir múltiples funciones por una remuneración que dicta lo contrario.

6. Conclusiones

A principios del presente año, se comenzó a esbozar la idea de esta investigación pensando en las dificultades que tienen los trabajadores/as dentro de su universo laboral. Es desde ahí que surgió la necesidad de plantear la temática organizacional, pero siempre pensando en conocer el mundo empírico de los trabajadores y no las problemáticas específicas del mundo empresarial; Es desde esta visión en que se comenzó a realizar una ardua búsqueda bibliográfica con el fin de abarcar el mundo laboral, desde la psicología, desde lo social y así dar a conocer las percepciones de los propios trabajadores frente a su universo laboral, en esta extensa búsqueda se descubrió el concepto de Salario Emocional, el cual hizo posible y fue el hilo conductor de esta investigación, muchas veces el camino fue difícil, ya que este tema no ha sido estudiado en profundidad en nuestro país, y por ende es un herramienta poco aplicada en la mayoría de las empresas Chilenas, lo cual hizo más difícil el proceso investigativo.

Si bien este concepto se utiliza en muchos países del mundo, Chile está lejos de ser un ejemplo de la implementación del Salario emocional y a pesar de que en nuestra cultura se tenga presente de que los trabajadores/as cumplen un rol fundamental para el desarrollo y el crecimiento como país, siguen existiendo diferencias gigantescas en todo ámbito (entre un cargo y otro, de género, de religión, etc.) y muchas veces

los propios líderes de las compañías, no utilizan los mejores métodos para manejar a su personal con justicia, respeto, dignidad e igualdad de condiciones. Todo esto provocó el interés de conocer más a fondo como hoy en día los trabajadores/as vivencian su mundo laboral, ¿cuál es su realidad como trabajadores? ¿Disfrutan de su trabajo? ¿Y su vida privada? ¿Que hace posible que sigan en esa empresa? ¿Qué esperan de su empleador? ¿Cómo actúa el salario emocional en la compañía en la cual prestan sus servicios? Todas estas interrogantes y muchas otras nos ayudaron generar la pregunta de investigación que dio sustento a este estudio:

¿Cuáles son las implicancias del Salario emocional en la satisfacción de los trabajadores/as de una compañía de la región metropolitana?

Se nos tornó complicado llevar a cabo esta investigación, esto producto de los tiempos y recursos con que la compañía cuenta, ya que al ser una mediana empresa el número de trabajadores/as es muy pequeño y cada uno de ellos cumple con un rol multifuncional, por lo que contar con ellos para un espacio de discusión y reflexión respecto a sus propias experiencias se aleja de lo que la empresa considera necesario o útil, ya que el foco principal de la compañía está puesto en sus principales clientes y en el producir lo más eficientemente y así no perder sus

cuentas. Por ende todo lo que tenga que ver con algo ajeno a ese ejercicio pasa a segundo plano.

Sin embargo, durante esta investigación, se observó que los trabajadores/as presentan una gran necesidad de ser escuchados con respecto a su sentir frente a lo laboral, en todo momento se mostraron entusiastas y comprometidos con el desarrollo del estudio, ya que en el momento que vieron la posibilidad de mejorar aún más sus condiciones laborales, es entonces que esta investigación se instauró como la posibilidad de hablar, de opinar sobre sus propias vidas laborales y de cuáles son sus percepciones frente a la satisfacción que produce estar en determinada compañía. Por otra parte, los entrevistados de forma espontánea afirmaron que el salario emocional podría ser la herramienta para bajar la rotación de sus colaboradores/as que prestan servicios a empresas externas, lo que también denota el compromiso que tiene cada uno de los trabajadores/as con dicha compañía, ya que en todo momento estuvieron pensando y buscando ideas que contribuyan al desarrollo de mejores procesos empresariales.

Por otra parte, se descubrió que efectivamente, tal como se menciona en el marco teórico, los empleados/as de hoy en día buscan conciliar su vida profesional con su vida familiar, se observó que cada uno de ellos considera que esta forma de retribución no económica es una parte fundamental para la satisfacción laboral y el bienestar integral de los empleados/as, además se consideró que estos factores son decisivos para que un empleado opte seguir en una determinada compañía, ya que

a la hora de abandonar un lugar de trabajo no solo se piensa en cuestiones monetarias, sino en lo emocional, por la carga que esta conlleva y probablemente este sea uno de los puntos más relevantes de esta investigación, ya que el mundo empresarial ha olvidado por completo las emociones de sus trabajadores/as, y eso es justamente lo que hoy los personas buscan y necesitan para estar en armonía consigo mismo; Las emociones, motivaciones y necesidades, juegan un papel importante a la hora de hablar de satisfacción y bienestar laboral ya que al parecer y según lo encontrado en las entrevistas, la productividad y competitividad de una empresa estaría seriamente ligada con la satisfacción de sus trabajadores/as, esto porque los seres humanos actualmente antes de todo necesitan y buscan sentirse felices dentro y fuera de su contexto laboral y para esto las empresas deben ofrecer innovadoras propuestas para que ellos se sientan como en casa. Es entonces que esta investigación da cuenta de cómo los trabajadores/as esperan ser tratados de forma justa, digna y con igualdad de condiciones; A partir de estos postulados en que pudimos encontrar variados conceptos que los trabajadores/as consideraron indispensables para trabajar en un ambiente sano y equilibrado, estos fueron: el respeto, la igualdad de condiciones, la flexibilidad para resolver las necesidades de cada uno, la justicia, las buenas relaciones interpersonales, líderes cercanos y preocupados por sus colaboradores.

Como objetivos específicos de esta investigación se planteo identificar los posibles beneficios y/o desventajas del Salario Emocional en la satisfacción de los trabajadores/as y cuál sería la relación entre bienestar y salario emocional, para ello fue necesario que los trabajadores/as nos relataran sus vivencias desde su propia perspectiva frente a lo que significa ser trabajador actualmente. Con respecto a los beneficios y/ desventajas que conlleva la implementación del salario emocional nos encontramos con una diversidad de opciones, tanto para la empresa como para los empleados/as. Es en relación a las dificultades y o beneficios de la implementación de esta herramienta, que conseguimos observar que el salario emocional, se posiciona dentro de una organización, como una instrumento positivo a utilizar por el mundo empresarial, ya que esta trae consigo múltiples posibilidades para aumentar y mejorar la producción y competitividad de las empresas, ya que fortalece el clima y la cultura organizacional, haciendo más viable la retención del personal, lo que lleva a conservar los talentos existentes, estas actitudes finalmente derivan en un alto nivel de compromiso y lealtad de los trabajadores/as hacia la empresa, por ende vemos que la compañía se transforma en una empresa feliz.

Por otra parte y la más significativa para el mundo de la Psicología Laboral/organizacional, es que la implementación del salario emocional trae consigo un mundo de beneficios y oportunidades para los seres humanos, en donde cada uno de ellos manifiesta sentirse valorado y

reconocido por su empresa, esto producto del plus no monetario que esta les ofrece; Es posible observar que los trabajadores de esta compañía pueden acceder a una conciliación entre vida laboral y personal, lo cual en definitiva es una de las mayores preocupaciones de los trabajadores, esta flexibilidad otorgada por la compañía, hace posible que los niveles de estrés disminuyan frente a este buen clima laboral, por ende el aumento de la satisfacción laboral y personal se hace evidente en este grupo de trabajo.

Asimismo logramos observar que en general la compañía da múltiples beneficios a sus colaboradores/as, lamentablemente estos no están descritos en una política empresarial que haga que todos se sientan parte de este desafío humano, los trabajadores/as al realizar estas entrevistas tomaron conciencia que en su empresa existía algo parecido al salario emocional, pero al no estar institucionalizado, la empresa pierde la posibilidad de posicionarse en el capital laboral y humano, como un buen lugar de trabajo. Es por esta razón que nos pareció de absoluta relevancia, sugerir que en futuro, el salario emocional sea estudiado en las cátedras de psicología laboral/organizacional, ya que todo profesional que pretenda formarse en esta área, debería visualizar a este concepto como una competencia más de los trabajadores/as y no como un aspecto negativo a evaluar por los psicólogos.

Nos parece relevante dar el pie a futuras investigaciones, ya que consideramos que este es un campo el cual debe seguir siendo estudiado para mejorar y aumentar la calidad de vida, satisfacción y bienestar de los

trabajadores de este país, ya que si se pretende ser un país justo y con igualdad de condiciones para todos sus ciudadanos, es necesario dignificar a todos los trabajadores/as, los cuales día a día, se esfuerzan por convertir a Chile en un mejor lugar donde vivir.

Definitivamente un trabajador/a, que se sienta feliz y en paz, será un ser humano con energía vital la cual lo llevaran a producir de forma optima dentro de su universo laboral, por lo tanto, será capaz de forjar dividendos económicos y lo más importante: será capaz de forjar dividendos emocionales con los cuales podrá subsistir.

7. Referencias Bibliográficas.

- Abad, R., (2010). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. Centro para Empresas y Profesionales. Obtenido el día 04-05-2011 de: http://www.microsoft.com/business/smb/es-s/rrhh/fuga_empleados.aspx.
- Acosta, Fernández, Mollón. (2003). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y hotelería*. Ed. Prentice Hall. Barcelona.
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Carazo, José. (2010). Las empresas felices son más productivas y competitivas. *Capital Humano* n° 244, Junio 2010.
- Caus, D. (2002) *Elementos para la elaboración y ejecución de un proyecto de investigación* Extraído el día 28-05-2011 desde: <http://www.ninvus.cl/docs/invest/apuntesinvest.pdf>
- Comisión asesora laboral y de salario mínimo (2010). Obtenido el día 28-05-2011 desde:

<http://www.sindicalchile.cl/Informe%20Final%20Comision%20Asesora%20Laboral%20y%20de%20Salario%20Minimo.pdf>

- Conferencia internacional del Trabajo, (2003). *Protección del Salario. Normas y salvaguardias relativas al pago de la remuneración de los trabajadores*. Ginebra 2003.
- De Negri, Cosimo. (2005). *Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional*. Ed. Deusto Barcelona.
- Díaz, Luis. (1993). *El Costo De La Vida*.
- Echeverría, G. (2005). *Análisis Cualitativo por categorías*. Apuntes Docentes, Universidad Academia Humanismo Cristiano. Santiago, Chile.
- Gay, Francisco (2006) El salario emocional: clave para reducir el estrés. *Gestión de práctica de riesgos laborales*, N° 33.
- González, J. A., (2008). El poder de la gratitud: El Salario emocional. Forum Blog. Obtenido el día 04-05-2011 de: <Http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2009/07/31/el-oder-de-la-gratitud-el-salario-emocional/>

- González, M (2006). *Habilidades Directivas*. Ed. Innova. Malaga

- Hernández, Fernández y Baptista (1998) *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill México

- Peña, C. A., (2006). El estrés no es un problema individual sino de la organización. Wordpress.com. Obtenido el 04-06-2011 de:
<http://www.empresasypersonas.com/2006/10/la-importancia-del-salario-emocional.html>

- Reyes, Agustín (2004). *Administración de Personal: Sueldos y Salarios*. Ed. Limusa S.A. México.

- Rodríguez, G.; Gil Flores, J.; García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Colección Biblioteca de la Educación. Ediciones Aljibe. España.

- Rodríguez, María José (2011). ¿Por qué es importante la felicidad? *La Nación*. Obtenido el día 03-05-2011 desde:
<http://www.lanacion.cl/-por-que-es-importante-la-felicidad-/noticias/2011-04-18/153634.html>.

- Robbins, S. (1994) *“Comportamiento Organizacional”*, Prentice Hay, Hispanoamericana S.A., México.

- Scapini, J & Morales, R (2010). *El Salario Mínimo y sus Implicancias Sociales en Chile*. INFORME DE ANÁLISIS ECONÓMICO Y SOCIAL
- Trechera, J. (2000) Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?
Obtenido el día 05-03-2011 desde:
<http://www.augcgranada.org/dossier/SABER%20MOTIVAR.pdf>
- Valles, M. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid. Editorial Síntesis.

8. ANEXOS

Índice.

Anexo 1: Contextualización de la Organización	103
Anexo 2: Guion de Entrevista	107
Anexo 3: Primera Entrevista	108
Anexo 4: Segunda Entrevista	131
Anexo 5: Tercera Entrevista	157

ANEXO 1: Contextualización de la Organización

Para la realización de esta investigación nos dirigiremos a la empresa Cj y Cia Ltda, la cual se ubica en Avenida Suecia 2548, Providencia, Santiago. Cj y Cia Ltda, es una organización privada societaria la cual funciona a través del lucro, esta organización se dedica a la prestación de:

- Servicios integrales.
- Eventos.
- Promociones.
- Publicidad.

Además cuenta con un servicio de agencia y de relaciones humanas, la cual la organización define como:

Servicio de Agencia

El "Servicio de Agencia "se transforma en un buen recurso para el cliente al solucionarle en forma práctica los problemas de Reclutamiento, Selección Contratación, Capacitación, Supervisión y Evaluación, requeridos para la administración de equipos de Reponedores, Mercaderistas, Promotoras, Modelos Vendedores etc. En toda Empresa es muy importante, resolver por servicios de outsourcing los problemas de gestión de un equipo de mercadeo y lo que es muy clave para concentrarse en su negocio central.

Recursos humanos

Entendemos por administración del recurso humano, lo concerniente a la relación contractual que requiera un determinado empleado con su empresa. Para tal requerimiento C.J. Y CIA LTDA. está en condiciones de realizar los siguientes procesos.

- Selección de personal.
- Capacitación.
- Contratación en régimen de honorarios, y/o contrato a plazo fijo.
- Control administrativo-atrasos, ausencias, clima laboral, etc.
- Reemplazo de personal en forma expedita en casos de licencias médicas, accidentes de trabajo, renuncias voluntarias, etc.

La agencia se encuentra en condiciones de resolver a través del sistema **outsourcing** cualquier necesidad generada por empresa, asumiendo en forma automática el proceso anteriormente expuesto.

Filosofía de la empresa

"LAS PERSONAS HACEN LAS EMPRESAS"

C.J.y Cia Ltda, es una empresa que nace al reunir tres principios fundamentales:

Experiencia: Los coordinadores de C.J. y Cia, tiene un mínimo de 15 años de experiencia en trabajo operativo de merchandising.

Eficacia: Durante años hemos buscado y aprendido múltiples soluciones creativas a los problemas de gestión.

Compromiso: La coordinación de acciones con nuestros clientes la hacemos con la “Camiseta puesta”, es decir, nos involucramos.

Servicios que presta la empresa

Selección de Personal:

- Avisos en Prensa
- Entrevistas
- Pre-Selección y Selección de Personal

Capacitación y Entrenamiento, Cursos Teórico Práctico Nivel Básico

y Avanzado Para staff de:

- Promotoras
- Reponedores
- Mercaderistas

- Supervisores de Terreno
- Vendedores.

ASESORIAS TECNICAS

- Diseño y realización de campañas promocionales.
- Evaluación en terreno de acciones de merchandising.
- Diseño de un programa de merchandising integral.
- Diseño de materiales P.O.P. para sus líneas de productos.

SUPERVISION DE TERRENO

La supervisión se realiza en las dos áreas más sensibles del trabajo de terreno:

- Personal de Terreno
Promotoras, Reponedores, Mercaderistas
- Observaciones y Mediciones:
 - Cuidar la relación con jefes de sala.
 - Productos (Presentación, Ubicación, Cantidad).
 - Medición de stock de bodega y Sala de Ventas.
 - Medición de metraje de exhibición.

Anexo 2: Guion de entrevista.

Edad:

Cargo:

Años de antigüedad en la empresa:

Funciones Principales:

TEMAS:

- El ser trabajador hoy en día.
- La importancia del clima laboral para el desarrollo de tus funciones.
- La motivación como eje del desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Valoración que la empresa le entrega a la calidad de vida de sus trabajadores
- Auto cuidado, tiempo para sí mismo.
- Satisfacción laboral.
- Necesidades de un trabajador.
- Beneficios empresariales
- Relaciones interpersonales.

Anexo 3: Entrevistado 1.

Buenas Tardes, antes de comenzar quisiéramos agradecer tu asistencia y disposición para la realización de esta investigación.

Hoy te hemos invitado a hablar sobre las implicancias del salario emocional en un contexto laboral, estamos llevando a cabo una investigación de psicología sobre este tema por lo tanto tu opiniones, ideas y observaciones son de absoluta relevancia para nosotras y para la realización de nuestra tesina.

Básicamente queremos que esta sea una conversación en donde debatas y/o converses abiertamente tus ideas sobre el tema que te plantearemos a continuación, por lo tanto cualquier opinión que tengas no dudes en realizarla. Además te comentamos que toda la información recabada en esta conversación es absolutamente confidencial y de uso exclusivo de nuestra investigación, por lo tanto no expondremos tu nombre a la compañía a la cual perteneces.

Bueno, primero que todo queremos realizar una introducción sobre el salario emocional:

“Para el hombre el trabajo es una fuente de ingreso que le permite subsistir en un mundo adverso. La remuneración obtenida en proporción a su labor le permite satisfacer sus necesidades más básicas, sin embargo, hay quienes ven en el trabajo algo más que un ingreso. Hay quienes ven en él un espacio de desarrollo y oportunidades donde poder obtener no

solo un desarrollo como persona, sino que también es visto como una posibilidad de adquirir crecimiento profesional. Razón por la cual, actualmente las nuevas generaciones de trabajadores/as que están en busca de un empleo, ya no solo se preocupan de ser bien remunerados por las labores que cumplirán en una determinada compañía, sino también por ser bien “pagados” emocionalmente. Si la remuneración emocional alcanza los niveles esperados por los empleados, las empresas a su vez se aseguran la fidelización e involucración de estos, lo cual engrandece el espíritu de equipo y de cooperación. Es por esta razón que algunas compañías, en pos de no perder los nuevos talentos profesionales han implementado el marketing interno, el cual está basado en el salario emocional, con el fin, de que sus trabajadores/as sientan que pueden acceder a un equilibrio entre su vida personal y laboral dentro de aquella compañía. En resumen, esto implica que, al lado de una remuneración tradicional que consistirá en un sueldo fijo y quizás en una parte variable en función de objetivos, debe de existir otro tipo de remuneración que definimos emocional y que ofrece un amplio abanico de posibilidades para llegar al corazón de nuestros colaboradores y, posiblemente, quedarnos allí presentes:

- Un sincero interés por su salud, su situación personal y familiar.
- Una felicitación puntual y, posiblemente pública, de corta duración.
- Una rápida reprimenda en privado y con espíritu constructivo, hablando de cómo mejorar y no sólo los errores cometidos.

- Un ambiente de trabajo agradable, participativo, alegre.
- Una tutoría o formación personalizada que complemente cursos técnicos y que permita a nuestros empleados ser parte de su <plan de mejoras>
- Una celebración en grupo de un éxito o de un aniversario.
- Una mayor delegación atribuyéndole nuevas responsabilidades, etc.”

Ahora que sabes un poco más sobre el tema queremos contarte que esta entrevista más que ser una pauta de preguntas y respuestas, será un debate en donde tu podrás dar tu opinión frente a los distintos temas ya que lo que más nos interesa a nosotras como investigadoras es tu opinión personal como trabajador, tus percepciones, ideas y sentimientos frente al mundo laboral

Entrevistado: YA

Entrevistador: ¿Cuál es tu nombre?

Entrevistado: Entrevistado 1.

Entrevistador: ¿Y tu edad?

Entrevistado: 31

Entrevistador: ¿Cuál es tu cargo dentro de esta empresa?

Entrevistado: Jefe de Remuneraciones.

Entrevistador: ¿Y cuanto tiempo llevas trabajando acá?

Entrevistado: Ehhh llevo como más de tres años.

Entrevistador: ¿Y cuanto tiempo de experiencia laboral total posees?

Entrevistado: En total, total, como 10 años.

Entrevistador: El primer tema que nos gustaría abordar es que significa para ti ser un trabajador hoy en día.

Entrevistado: Ser trabajador hoy en día, oh, la verdad que yo nunca me había preguntado eso, pero, si lo veo, haber en una perspectiva laboral, solo en el ámbito laboral, es como prestar una función en el ámbito en que tú has estudiado o has desarrollado alguna habilidad, alguna técnica y prestar un servicio a cambio de una retribución económica.

Es complicado, nunca me he preguntado eso así abiertamente, porque cuando uno habla de trabajar uno piensa ah, la persona que

sale de su casa hacer sus labores y espera a que se le pague, cumpla con su horario, que lo haga bien, pero más allá no he pensado nunca que es para mí ser trabajador ¿no sé si me explico?

Entrevistador: Sí, me queda claro.

Entrevistado: Como que nunca lo he pensado más allá, me entendí, no sabría cómo responderte eso, yo tengo una vista súper, ehmmm como yo estudie administración de empresas, entonces tengo como esa vista del trabajador, no me he abierto a otro abanico de definiciones o hecho una análisis para saber cómo me veo yo o que significa para mi ser trabajador

Entrevistador: Pero por ejemplo, si pensamos en un contexto cotidiano, estar en tu casa, salir con tus amigos, quizás estar con tu pareja, como influye en ese contexto cotidiano el ser trabajador, porque de pronto ser trabajador no eso solo dentro del horario laboral, eso influye en ti.

Entrevistado: Ah claro, en el trabajo que tengo ahora no, pero en el que tenía antes si, me demandaba más tiempo, porque en los días que yo tenía descanso, me llamaban y cosas así igual me interfería, yo era un trabajador a todo tiempo ósea, no sepo una salida, me estaban llamando haciendo consultas, entonces siempre tenía que

estar disponible, entonces nunca terminaba como mi mi día de trabajador, era como de lunes a lunes, no se si me explico.

Entrevistador: Si.

Entrevistado: Entonces como este personaje de trabajador no terminaba nunca, era siempre era como continuo, en cambio el trabajo que tengo ahora es de lunes a viernes y de un horario hasta un horario, luego yo me voy y me olvido de mi trabajo.

Entrevistador: O sea se acabo ese trabajador a todo terreno

Entrevistado: Claro llego a mi casa, hago mis cosas, me junto con mis amistades, converso con mi familia, nosepo y hago cosas típicas, salgo me divierto, sin estar pensando en que me pueden llamar, en que tenga salir al trabajo, me entendí? O sea, puedo tener una vida más privada, más para mí.

Entrevistador: Tú me hacías este paralelo de antes y el trabajo de ahora, ya al tener la experiencia laboral tú ya tienes, manejas distintas culturas o formas de hacer las cosas, desde aquí, cual crees tú que es la importancia que trae el clima laboral a una empresa

Mira, es súper importante, porque mira, yo he trabajado en dos empresas antes de esta, una de esas es casa& ideas, no sé si la conoces, jajaja

Entrevistador: Si la ubico

Entrevistado: Y a pesar de tener una perspectiva un diseño del servicio al cliente, de que el trabajador sea bien valorado y todo ehmmm no creo que cumpla con su misión empresarial.

Entrevistador: ¿A qué te refieres?

Entrevistado: Como ese concepto de...de que , no sé, el buen trato a la gente, no sé mi experiencia personal por esa empresa fue así, como de valorar tu trabajo, creo que no fue valorado. Después estuve en una empresa de construcción que ahí estuve harto tiempo, era bien estresante como te digo y no había mucho tiempo de hacer otras cosas, pero era súper valorado, en cuanto a que te lo manifestaban y en cuanto a la remuneraciones, pero yo estuve unos cinco años en esa empresa y después ya me cago toda la onda. Y de ahí luego llegue acá y acá quizás no están bien remunerado, pero, ehm, tengo hartas otras cosas, yo estudio, ¿no sé si tu sabes que yo estudio?

Entrevistador: no

Entrevistado: Yo estudio ,entonces tengo tiempo, tengo el apoyo de poder salir, hacer un trabajo, retirarme antes o llegar más tarde, ¿me entiendes?.

Entrevistador: Por supuesto, Tú me decías que tienes otros beneficios, ¿A qué te refieres con esto?

Entrevistado: Eehm, son como decirlo así “compensaciones”

Entrevistador: Ya

Entrevistado: No monetarias, porque uno piensa que solamente va a ganar plata y eso es como lo que uno puede lograr en un trabajo, pero yo pienso que yo he estado tanto tiempo acá porque a lo mejor no gano tanto como podría estar ganando en otra empresa, pero tengo como te digo, tiempo para mi, eehm, permisos ponte tu, que eso igual es súper valorable, tengo permisos en los horarios, eehm, un trabajo de lunes a viernes jajaja. Y creo que yo puedo contar con todo lo que yo pueda necesitar, si no tengo a quien recurrir, se que si yo recurro a la empresa voy a tener ese apoyo.

*Entrevistador: Cuéntame, cómo fue que llegaste a esta empresa
¿Qué te hizo decidir entrar a esta compañía?*

Entrevistado: Mira, yo al comienzo cuando estaba como la postulación y viendo el tema de las rentas y todo, eehm, pensé como ¡ya! Lo voy a tomar mientras voy a buscar otra cosa.

Entrevistador: ¡Ahh ya!

Entrevistado: ¿Me entendí'? Fue como ¡ya! Voy a entrar a esta empresa, voy a estar un tiempo mientras que trato de buscar otra posibilidad, pero en el transcurso de esto como que uno se va haciendo amigos y va tomando cariño con la gente, pero yo nunca había estado en una empresa tan chiquitita, como de poquita gente, entonces, el trato es súper diferente, como te digo uno va haciendo un tipo de cariño, una estimación, entonces eso como que igual me fui quedando, me fui quedando y además retomé mis estudios, entonces, ya se fueron complementando otras cosas que me hicieron tomar la decisión de seguir acá po, hasta el día de hoy y quizás por cuánto tiempo más.

Entrevistador: Si hacemos así como un ejercicio de imaginación y yo te digo: Te ofrezco un trabajo en donde la renta va a ser mucha más alta, pero no vas a tener ninguno de estos beneficios que tu me acabas

de mencionar, como los permisos, la flexibilidad, el poder seguir estudiando sin que te incomode tu vida laboral, ¿Qué elegirías?

Entrevistado: En este momento sigo en la empresa en donde estoy, no me cambiaría porque creo que como te comentaba, yo antes tenía un trabajo que ganaba muy bien, pero era muy esclavizante y ahora, eehm. Es que uno va tomando comparaciones, sobre todo cuando uno ya va madurando, yo tenía ese trabajo cuando tenía 24 años y a esa edad yo lo único que quería era como ganar plata para tener cosas, tener cosas y tener cosas. Yo ya tengo 31, eehm, como que estoy en, mi trabajo es para vivir y para hacerme feliz también, no sólo para esclavizarme, si no que, eehm, con la plata a lo mejor que no es más, o sea no es más de lo que tenía antes, puedo hacer cosas y sentirme bien, ¿me entendí? Por ser salir, tomarme un helado, comprarme una bebida, eeem, igual me compro cosas ¿me entendí? Pero a lo mejor son cosas a lo mejor más baratas de las que podría conseguir en otro trabajo, pero me siento feliz así y creo que he ganado tiempo para mí que es súper valioso.

Entrevistador: Haz mencionado varias veces el tema de la felicidad, qué piensas de la calidad de vida en tu trabajo.

Entrevistado: Mira, yo ahora estoy haciendo un diplomado en la Universidad del Desarrollo y justamente es sobre gestión de beneficios, que se habla mucho de todo este enfoque de la calidad de vida y todo. Y lo que comentamos con otros compañeros que están en el curso y que están en empresas gigantes es que es súper importante, casi toda las personas que están como saliendo ahora de las universidades con sus títulos a los 24, 25 años, dependiendo de las carreras, lo que les importa más es exactamente los beneficios de la empresa, lo que pueden lograr, más que a veces que la renta, están evaluando este sistema de la calidad de vida y los beneficios que pueden gestionar a través de la empresa. Ahora, es un punto súper importante y mientras más tenga una empresa esto desarrollado, va a ser más interesante para una persona que quiera esa empresa.

Entrevistador: Y por ejemplo: La motivación. Cómo relacionarías tú la motivación y el sistema empresarial

Entrevistado: Es que motivar es súper complicado, bueno yo lo veo complicado, ósea a lo mejor no tengo las herramientas todavía suficientes para desarrollar como un plan de motivación, pero encuentro que la motivación es súper difícil, motivar a una persona sobre todo si ya esta es un estado de desmotivación, lograr reconvertir esa actitud, encuentro que es súper complicado, además

de que seguramente si esta desmotivado puede ser por algo que uno mismo hizo, entonces revertirlo es súper difícil. Por lo general, la gente que está en este estado ya como que se cierra y como que no verbaliza su molestia o simplemente se dejan estar nomas, estar, estar hasta que sienten que ya no son necesarios para que los despidan.

Entrevistador: En esta tesis que hablamos del salario emocional tratamos de indagar en como implementar el salario emocional de una forma efectiva. Tú ya que tienes tanta experiencia laboral ¿Crees qué es posible implementar el salario emocional dentro de una empresa? En el fondo es lo que tú me has estado comentado en todo momento, los beneficios, esta flexibilidad, ¿Tú crees que pueda ser posible?

Entrevistado: Es que lo que pasa, yo encuentro que ahora en Chile, como tú me decías que aquí no se conoce mucho, yo creo que si hay empresas que ya lo están aplicando.

Entrevistador: Si

Entrevistado: Y hay... Yo a todo esto lo conozco un poco por el tema que te comentaba ahora, de que estoy en un diplomado de la Universidad del Desarrollo y que se ha comentado, no con tanto así con nombre, pero si como que se apunta a eso y hay muchas

empresas que a lo mejor no tienen tanta flexibilidad horaria y todo, pero tratan si de ayudar un poco a sus trabajadores que están con problemas por diversas cosas, pero creo que aun nosotros no estamos preparados a lo mejor para eso porque eeem, somos un poco abusivos cuando se nos presenta como el salir de todo este esquema laboral ya cuando uno quiere y todo, hay mucha gente que se aprovecha de estos sistemas, entonces, ahí el problema que se presenta en nuestra cultura.

Entrevistador: Porque, por ejemplo a ti te dan todas las flexibilidades para poder desarrollarte personalmente.

Entrevistado: Claro

Entrevistador: Profesionalmente y tú ¿no te has aprovechado de esa situación?

Entrevistado: Mira, creo que no porque cuando yo eeem, mi horario es de 8.30 a 6.30 y cuando yo tengo clases me voy a las 6 y siempre ha sido así, cuando yo estoy en periodo de vacaciones yo no tengo la necesidad de venir y decir oye estoy de vacaciones, así que todos estos días voy a salir a las 6, no lo hago y como una cosa natural ¿me entiendes? O sea, yo podría ser más y seguir saliendo a las 6 o en verano seguir ¿me entiendes?

Entrevistador: Si

Entrevistado: Sin... Porque se supone que mi empresa no saben cuáles son mis periodos de vacaciones, de pruebas.

Entrevistador: Claro

Entrevistado: Entonces... O los días que no tengo clases, entonces ahí podría aprovecharme con respecto a eso, pero no lo hago. Es que depende mmm, porque yo igual soy un poco agradecido de la oportunidad que se me da. Porque como te decía, hay empresas grandes que no te dan este permiso, yo he estado en instituto y nosotros entrabamos a las 6 de la tarde y tenía mucha compañeras que no tenían autorización para retirarse antes, llegaban a las 7:30 un cuarto para las 8 y perdían una parte importante de una clase ¿me entendí? Entonces eso uno igual lo va compartiendo con sus compañeros y son cosas que uno va valorando o con tus mismos amigos cuando tu cuentas: Ooh no! sabí que yo puedo pedir permiso avisando con 2 días de anticipación, con un cierto tiempo y después puedo tener un permiso, para no se po', para ir al médico por si quiero, no se po', en los casos de las personas que tengan guagua me imagino o niños chicos de ir a ver su acto al colegio.

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Que son cosas... Para mí son cosas importantes y hay empresas que te dicen que no o el hecho de cómo en mi caso de estudiar, entonces son cosas que uno valora, valora mucho, sobre todo emm, en como la preocupación que te preguntan cómo te ha ido, en que estoy eeeem, esas cosas uno las va valorando, sobre todo como te digo yo como una empresa que estoy yo ahora que es chiquitita, a una empresa más grande que no existe este trato como más amigable por decir algo, más cercano que es más frío, que no hay una preocupación real por la persona o que no se demuestre, que una persona no lo percibe. En este caso sí es así.

Entrevistador: Me quede pensando en dos cosas mientras me estabas comentando lo que pensabas y es una que me decías que la gente se puede aprovechar y la otra que tú estas muy agradecido de la empresa y me preguntaba como que contradictorio pueda sonar quizás, porque quizás ese es el miedo también de las empresas de implementar un salario emocional porque los trabajadores pueden aprovecharse de esa situación, pero también vemos que tu al tener todas las oportunidades estas aun más leal con la empresa y a pesar d tener la posibilidad de acceder a rentas mayores, prefieres seguir acá. Si lo ves desde ese punto de vista coméntame si vez beneficios en la implementación del salario emocional

Entrevistado: Claro, si. Si lo veo desde ese punto de vista ¡si! Lo que pasa que antes de yo creo de desarrollar este plan también tiene que haber una capacitación o un educar también al trabajador, porque yo creo que a lo mejor no es por discriminar, pero digamos como los cargos más bajos, como la primera línea y todo eso por lo general son los que cometen más abusos en el sistema.

Entrevistador: Exacto.

Entrevistado: Entonces ahí hay como que reglar también un poco este tipo de salario me imagino. Yo no conozco como será la metodología del salario emocional, pero creo que también tiene una cierta normativa para más o menos regular todo este....

Entrevistador: Teóricamente no esta tan bien estructurado

Entrevistado: Mmmm.

Entrevistador: Pero viendo lo que tú me comentas yo aquí si veo el salario emocional, quizás no está institucionalizado.

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: Pero si en su cultura organizacional esta implementado, porque me hablas de líderes cercanos, que te conocen, que saben tus necesidades, que te apoyan cuando tú necesitas de ellos y también es una forma de salario emocional y tu mismo mencionas que eso no sucede en todas las empresas, por lo tanto, si marca la diferencia.

Entrevistado: Exacto.

Entrevistador: Quizás falta más institucionalarla.

Entrevistado: Claro.

*Entrevistador: Y es marcarlo en la cultura ya de la empresa y que quede ya como un plus. Quizás no ha sido visto por la gerencia...
Me gustaría saber también cual es la importancia de las relaciones interpersonales de acuerdo a los distintos cargos que existen en esta empresa.*

Entrevistado: Mira sabes que es lo que pasa? Que aquí es como diferente a los lugares que yo he estado y a lo que me han comentado algunos amigos cercanos eeem, porque nosotros a pesar de que tenemos bien marcada la diferencia de edades. Por ser con la persona que yo más trato tiene 65 años, el doble de lo que tengo yo y por otra parte, la secretaría es súper joven, ¿me entendí? Pero

tenemos como una afinidad como tan rica, es que no se cómo explicarlo, porque...

Entrevistador: Como te suene, cómo lo sientas.

Entrevistado: Porque por ser nosotros no discutimos, acá en la empresa nunca hay discusiones, ¿me entendí? Obviamente que si, pero no son estas discusiones como yo las he presenciado en otros lugares.

Entrevistador: ¿Cómo qué? ¿Qué has presenciado en otros lugares?

Entrevistado: Noo, ponte tú que malos tratos o en que se humilla a la gente. Lo he presenciado, lo he visto harto y aquí yo llevo 3 años y jamás a mí se me ha tratado con una mala palabra, ¿me entendí? O sea pucha te equivocai, pucha, ya es un error, en vez de cómo de encararte ese error, es buscar la solución y creo que el trato es lo principal, que es como una cosa tan amigable, es como un cercano. No es como que tú ves aiii el jefe o el gerente, el dueño, no lo ves como aaaaah!

Entrevistador: Inalcanzables.

Entrevistado: Como que el ídolo ¿me entendí? Son personas que perfectamente no les podría interesar nada, ni siquiera preguntarte como estoy o de saber acerca de tu familia o cosas así, no tendrían porque importarles , entonces esas cosas uno las va valorando y te hacen tomar un cariño también, entonces son cosas que al final después cuesta como distanciarte de eso, de decir: aah no! Sabi que ya me aburri, me voy de aquí, aunque uno igual lo piensa, emmm ya si me voy a lo mejor me van a pegar 50 lucas mas allá, pero como voy a estar? Entonces a veces la diferencia de 50 mil de 100 mil pesos, tu las cambias por otras cosas.

Entrevistador: Eeeeem, espérame un segundo, déjame ver. Ya hemos hablado casi todo lo que quería abarcar, quizás m gustaría saber que sigamos en la misma línea de la cercanía, me mencionabas que acá estos jefes estos dueños que en las empresas son como semidioses lejanos, ¿qué importancia crees tú y los beneficios que trae para una empresa que los lideres que trabajan dentro de ella sean lideres cercanos?

Entrevistado: Mira yo creo que eso es súper importante, sobre todo que tu jefe directo este consiente de las cosas que a ti te están pasando, eem, porque si bien, eem, tu vida privada te influye pero una enormidad en tu desempeño laboral y eso creo que cuando te

dicen esa cuestión, noo es que sus problemas usted los tiene que dejar afuera y todo y usted viene a trabajar, creo que eso es un gran error, porque la persona: se nos murió la mama, un caso, yo tuve un caso así, mira yo te voy a decir una cosa, cuando yo estaba trabajando tenía como 22 años se me murió mi abuelita y en i trabajo no me querían dar permiso para el funeral, entonces que es lo que quería mi jefa, que yo fuera a trabajar toda la mañana y que a las 3 fuera al funeral y que a las 4 estuviera de vuelta, entonces eso lo encuentro como casi inhumano y yo creo que yo si estuviera a cargo de un departamento personal sería incapaz de hacer una cosa así.

Entrevistador: ¿Eso como te impacto a ti en lo personal?

Entrevistado: Tremendamente, eem, creo que eso como que nunca lo voy a olvidar. Ella como personaje negativo, creo que nunca lo voy a olvidar, va a ser como una referencia de no hacer eso ¿me entendí? Porque creo que... Aparte que yo renuncie a la empresa, eeh, no solamente fue conmigo quee...eso fue como algo extremo yo creo, pero era como no tenia como esta cercanía.

Entrevistador: ¿Y tú crees que esa lejanía o las características que me mencionaste recién influyeron en tu decisión para irte de esa empresa?

Entrevistado: Si, obvio, si. A pesar de que eran buenas lucas jajaja para la edad que tenía yo y para las necesidades, estaba súper bien, pero preferí salirme del trabajo y renunciar porque pensé que era casi inhumana la cuestión po' o otras cosas no se qué más se me puede ocurrir.

Entrevistador: Con respecto a la humanidad he estado pensando como las necesidades que tenemos nosotros como seres humanos, como dices tú eso de llegar a tu trabajo y decir que tu problema queda en casa es difícil hacerlo, porque cada uno tiene distintas necesidades ¿Cómo crees que la empresa debería manejar estas necesidades para que hubieran trabajadores más felices, que produjeran más y mejor?

Entrevistado: Oooh eso es... Mira yo en la empresa que estoy ahora no hay un departamento de bienestar, creo que el bienestar es como súper importante, además por el número de trabajadores yo creo que no se justifica que tenga un departamento de bienestar, pero en una empresa grande el desarrollo de un departamento de bienestar creo que es súper importante y el apoyo a través de no sé, sicólogos, asistentes sociales que principalmente sean ellas las que trabajen en esta área y desarrollen diferentes planes de ayuda a los trabajadores. No solamente económicos, talleres, talleres de habilidades que son súper importantes, eeem, y la gente cuando ve eso que uno prácticamente los tiene que obligar a participar en estas

cosas, porque al principio como no se sienten yo creo que se sienten un poco avergonzados de hacerlos, pero creo que cuando ya uno como que lo involucra en esto, se va sintiendo como agradecido todo, se hacen... Ahí es como lo que te digo yo, ahí uno se hace amigo d la persona, ya no es solamente que te miran como un jefe, si no que te ven como una persona que pueden ir y conversar contigo, contarte sus dramas, que a lo mejor saben que tu no los vas a poder ayudar, pero con el hecho de que los estay escuchando y a lo mejor le dai un consejo o la empresa a lo mejor tiene un plan como de ayuda, eeh, se siente súper agradecido, súper agradecido y en el momento como te digo de elegir, no olvidan esas cosas.

Entrevistador: Te quería dar las gracias, por tu tiempo y quería saber si hay algo más que me quieras contar o que te quede dando vueltas con respecto al tema.

Entrevistado: Las relaciones emocionales me interesan harto, me interesa harto porque creo que a nosotros nos falta eso, la gente... Actualmente nosotros tenemos hartos trabajadores y creo que lo mejor esto podría ayudarnos a bajar la rotación.

Entrevistador: Por supuesto

Entrevistado: Y que se sientan parte también de nosotros, a lo mejor no podremos incrementarles las rentas, pero si ayudarlos en otras cosas. La gente por eso tu le regalas un día de vacaciones y esa cuestión ya la festejan en gigante, entonces, hay otras cosas que no solamente tienen que ser dinero, la facilidad de permiso como yo te decía, para todo, de estos permiso que pide la mama para ir a ver al niño al jardín, un baile, no se cualquier cosa, son súper valoradas, súper valoradas. eso po'.

Entrevistador: ¡Mucha muchas gracias!

Anexo 4:

Entrevistador: Buenas Tardes, antes de comenzar quisiéramos agradecer tu asistencia y disposición para la realización de esta investigación.

Hoy te hemos invitado a hablar sobre las implicancias del salario emocional en un contexto laboral, estamos llevando a cabo una investigación de psicología sobre este tema por lo tanto tu opiniones, ideas y observaciones son de absoluta relevancia para nosotras y para la realización de nuestra tesina, queremos que más que una entrevista, que esto sea una conversación en donde tú puedas debatir, darme tus ideas sin mayores preocupaciones, sin pensar que esta información será utilizada de manera negativa, obviamente esto es confidencial, nadie más que yo y mis compañeras de tesis lo vamos a ver y mis profesores. Y como te digo lo más importante es que me des a conocer todas tus opiniones, más que una entrevista de que yo te pregunto y tu me respondes, quiero que tú me hables abiertamente de los temas que vamos abordar el día de hoy. Yo estoy haciendo una investigación sobre el salario emocional para poder titularme de sicóloga. El salario emocional no s si lo conoces o has escuchado algo de él.

Entrevistado: Mmm, no. Preferiría que tú me des una...

Entrevistador: *El salario emocional a comparación del salario que conocemos como normal tiene que ver con todos los beneficios no monetarios que pueda adquirir un trabajador. Esta teoría habla que lo jóvenes, los nuevos talentos y los nuevos profesionales ya no solo necesitan una retribución económica, si no que buscan algo que en el fondo complete sus necesidades intrínsecas. Ya? Lo que busca el salario emocional es que el trabajador logre tener un equilibrio entre su vida personal y su laboral, en donde se pondere según las propias necesidades de los trabajadores*

Entrevistado: Perfecto

Entrevistador: De eso más o menos se trata ¿Queda claro?

Entrevistado: Perfecto, siiiii.

Entrevistador: Ya, súper.

Así que vamos hablar de ese tema, vamos abordar varias cosas y te doy las gracias por haber venido y darme tu tiempo. Sé que es complicado, sobre todo en las fechas que están todos llenos de pega.

Entrevistado: No, no te preocupes jaja.

Entrevistador: ¿Tu nombre?

Entrevistado: Entrevistado 2

Entrevistador: ¿Tu edad?

Entrevistado: 22 a 12 días de 23 jaja

Entrevistador: ¿Y tú? Estudiaste 2 años...

Entrevistado: Antropología, aunque soy secretaria por el colegio.

Entrevistador: Y ¿sacaste el título técnico?

Entrevistado: Si

Entrevistador: Cuéntame ¿cuánto tiempo llevas acá en la empresa?

Entrevistado: Eeem, 1 año 9 meses

Entrevistador: Y experiencia laboral en general ¿cuánto tiempo posees?

Entrevistado: Aparte de acá más mi práctica de 3 meses

Entrevistador: El primer tema que quiero abordar es la importancia d ser un trabajador hoy en día, cuéntame ¿Qué crees de este tema?

Entrevistado: Lo importante de ser un trabajador hoy en día, pienso que bueno, las personas que no están trabajando su vida es demasiado o no se, muy ¿monótona? O demasiado, como cómo explicarlo. Rigurosa por así decirlo, se basan en algunas, no se po. O cosas en la casa o cuidado de algo o de alguien, entonces ser trabajador implica desarrollarse tanto físico y mentalmente, ya que no se po, tanto de venir al trabajo y mentalizarse de que uno tiene que hacer una actividad es no se, uno se siete importante igual, porque uno aporta a una empresa a funcionar. Encuentro que es un desarrollo importante ser trabajador.

Entrevistador: Y ¿Cómo influye en tu vida personal ser una trabajadora?

Entrevistado: Influye hartoo, porque aunque no me considero trabajadora, porque no bueno, aquí me han enseñado que no es la idea llevarse trabajo para la casa, la ida es separar las cosas, pero aun así, yo pienso hartoo en las cosas que hay que hacer acá y tratar de rendir lo mejor posible para poder retribuir a la empresa de mis capacidades y hacer lo mejor posible, entonces es comooo, influye hartoo, a veces rayo hartoo la papa jajajaja.

Entrevistador: ¿A qué te refieres con esto? Jajaja

Entrevistado: Es que por ejemplo en mi vida personal yo tengo un pololo y le hablo muchas cosas a veces, entonces derrepente me escucho y digo te estoy lateando y el me dice si, entonces jajaja es: perdón, tenpia que desahogarme de alguna manera, a eso me refiero con rayar la papa.

En el fondo como que te llevas un poco el trabajo a la casa, y...

Claaroo, algún caso y...

Por ejemplo: Tuviste un problema...

Claaro y lo cuento, tengo que contarlo, porque o si no me quedo como atrapada jjajaja sii.

Entrevistador: Igual ¿lo ocupas como una técnica de liberación?

Entrevistado: Lo ocupo como una técnica de liberación, si, si.

Entrevistador: Cuéntame con estos como escapes que te gustan tener que lo haces fuera de tu trabajo. Como crees que influye el no sé, por ejemplo: hay empresas que no tienen la posibilidad de que los trabajadores no puedan expresar lo que sienten.

Entrevistado: Ya ¿que pienso sobre eso o como me afecta?

Entrevistador: ¡Si!

Entrevistado: Eeeh, bueno. Tengo la suerte de que acá yo puedo decir lo que se me antoje, no tengo, o sea aquí todas las personas con las que trabajamos tienen una no se, el jefe grande ésta abierto a todas las opiniones, a todas las sugerencias que uno tenga a escuchar, entonces para mí es súper importante, ya que yo soy una persona que necesita expresarse. Soy bien desenvuelta en ese sentido y no tengo problemas con decirlo, aunque a veces me frustró con muchas cosas al final siempre termino diciéndoles, entonces sería muy frustrante para mí no tener una persona que me escuche en algún trabajo, tengo la suerte de que acá no pasa.

Entrevistador: ¿Esta es como tu primera experiencia laboral formalmente?

Entrevistado: Exactamente, la más larga. Siii, formalmente sii. La otra como practicante solamente.

Entrevistador: ¿Y tú has escuchado no se en tus amigos, tu pareja, que te comenten como son otras empresas en donde uno no tiene la posibilidad de expresarse?

Entrevistado: Mmmm, a veeer. Fíjate que no, no tengo, aunque la empresa en que trabajamos nosotros (no se si se puede decir)

Entrevistador: Siii

Entrevistado: Salcobrand jajaja Como somos una empresa contratista nosotros, ellos tratan súper mal por ser externos. Entonces hay un abuso de poder sumamente grande y a esas personas que nosotros acá recibimos las quejas, no los escuchan de ninguna manera, no se si será porque son externos o solamente porque necesitan su mano de obra, entonces por ser así a ellos no los escuchan y claro que es fomee saber de que hay personas que son tan personas como tú, de que necesitan decirle algo a alguien derrepente y no pueden hacerlo.

Entrevistador: Y cómo crees que impacta a las personas, que por ejemplo a estas personas que tú me cuentas, cuando tú las ves llegar. ¿Cómo crees que les impacta a ellos la situación?

Entrevistado: Mucho, porque de hecho tenemos mucha deserción por ese trabajo, mucha deserción y aparte bueno, muchas veces nos dicen que no es por el sueldo, no es por la plata, si no por el trato mismo. Así que hay tiene mucho que ver con la pregunta que me haces tú, que a ellos les influye demasiado, porque ellos piensan que no los tratan como personas, si no que como un

peón más que necesitan que les transporte una caja de aquí y allá y es sólo eso.

Entrevistador: Cuéntame cual crees tú, disculpa te voy a preguntar. ¿Conoces tú el término de clima laboral o entiendes a lo que se refiere?

Entrevistado: A ver clima laboral es como uno percibe su medio, lugar de trabajo

Entrevistador: Exacto, ¿Cómo crees tú que influye el clima laboral para el desarrollo de tus funciones diarias por ejemplo?

Entrevistado: Muucho, mucho.

Entrevistador: Explícame un poquito.

Entrevistado: Siii, mucho porque si yo por ejemplo encuentro caras largas acá, sería muy difícil llegar a una persona y contarle por ejemplo un problema, no a lo mejor mío, si no de la misma empresa, de acá y exponerle de la mejor manera para que lleguemos a un acuerdo y llegar a una decisión para poder resolverlo. A lo mejor la otra persona ya está con una tranca o con algún prejuicio de antes o tenga alguna problema tanto suyo o por acá mismo y que sería complicado ser objetivo para poder resolver el problema.

Entrevistador: Tú en esta empresa ¿Cómo evaluarías el clima laboral?

Entrevistado: Bueeno, siiii.

Entrevistador: ¿Qué es para ti un buen clima laboral?

Entrevistado: En que puedo conversar de todo, tanto de mis cosas y de las cosas acá que pasen y poder encontrar no sé, encontrar una respuesta rápida y eficiente para poder resolver y ala vez que no se po, si es que llega a pasar algo que uno pueda no se po, reírse sin problemas de lo que pase y liberarse ahí de la carga emocional que significa encontrarse con un problema, porque a veces es una carga chica, pero la hay.

Entrevistador: ¿Y cómo influye llevar este clima bueno, que aporta a las relaciones, las relaciones interpersonales de acá?

Entrevistado: En que aporta, en que muchas veces uno puede confiar tanto a que uno puede decir que es amiga de la otra persona, independiente de que uno sea compañero laboral.

Por ejemplo: Las relaciones directas, no se po, tu jefe directo

Entrevistado: Yaa

Entrevistador: ¿Qué opinas de esa relación? Como si pudieras evaluarla

Entrevistado: Perfecto, mira. Mi jefe directo de acá sería don Daniel que es el jefe de personal, entonces yo todas las cosas primero tengo que hablarlas con él, entonces, entre la relación de él y yo creo que se ha... bueno por el tiempo ya hemos trascendido un poco más de yo ser secretaria y el ser mi jefe personal. Hemos hablado obviamente más de fin de semana, qué hiciste, qué no y que pasó o que pasé ayer con tu mamá o tu papá. Entonces ha trascendido un poco más esa relación.

Entrevistado: Y esa relación cercana que tú me mencionas ¿tú crees que influye en tu desempeño?

Entrevistado: Por supuesto, porque uno tiene como un compromiso mayor, entonces a veces juega en contra ser tan amigo de alguien, porque uno o le falla como amigo o como trabajadora o como los 2, entonces, es complicada esa relación igual, pero en este caso trato, osea, de yo como profesional de no pasar a llevar esa línea delgadita jajaja entre la confianza y estar respondiendo como trabajadora, tratar de hacer lo mejor posible.

Entrevistador: Ya, pero ¿Tú crees que esto influiría en el buen desempeño laboral de la empresa?

Entrevistado: ¿Por ser bueno?

Entrevistador: Claro, por ejemplo si yo te pusiera un ejemplo que acá hubieras pésimas relaciones laborales ¿tú crees que tendrían el mismo desempeño como equipo?

Entrevistado: Yo creo que no.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Porque acá se necesita mucho de hablar una persona con otra, porque aparte que somos pocos, acá en la parte administrativa somos poquitos, entonces, habiendo una mala relación interpersonal claro que habrían problemas, porque no se podría llegar acuerdos o solucionar el problema directamente o con tal eficiencia, porque nosotros vivimos de eso, o sea, si nosotros no respondemos a algo que nos piden externamente nos puede costar la cuenta, entonces, tiene que haber una buena relación.

Entrevistador: Acá se trabaja con variadas cuentas, me dices.

Entrevistado: Si, si.

Entrevistador: ¿Tú crees que la empresa cumple algún rol en donde se preocupe de ustedes para que también estén tranquilos y hagan su trabajo de forma efectiva? Por ejemplo ¿Crees que quizás la gerencia se preocupe de crear una calidad de vida fuera también de su trabajo?

Entrevistado: A veer, sii, sii. En que sentido te lo digo, porque por ejemplo no en todas las empresas, no se si grandes o bueno las grandes habría como guías administrativos, acá no los tenemos por ser como privados igual ,pero acá tenemos libertad de acción, en el sentido que si necesitamos ir al médico, lo hacemos sin ningún problema ni malas caras, obviamente avisando y dejando como las tareas lo más adelantadas posibles, cosa de que no falte nada en el momento, pero aviando y no habría ningún problema en hacerlo. De hecho a veces soy yo la que me amarro y no hago cosas por decir: No es que no puedo, pero si puedo, en realidad si puedo no hay problema con eso, es cosa de hablarlo no más y no habría ningún problema.

Entrevistador: Ehh, me llama la atención que me mencionas que tienes toda la flexibilidad para poder en el fondo asistir a tu vida personal

Entrevistado: A mí, claro sii.

Entrevistador: Porque si necesitas, no see, Daniel me comentaba por ejemplo que el estudia.

Entrevistado: Si, el estudia y se va más temprano.

Entrevistador: Entonces, acá dan las posibilidades?

Entrevistado: De hecho ¿Te puedo contar otra cosa?

Entrevistador: Siiii, por supuesto.

Entrevistado: Eh, mi papá sufrió un accidente en mayo y yo tuve que viajar a Brasil urgente, él se accidentó allá y yo estuve 2 semanas afuera sin ningún problema, sin ningún atao, de hecho comprendiendo todo lo que pasaba y yo pude ir sin ningún problema y acá tuve que desconectar y no hubo ningún atao en ese sentido y son doos semanas.

Entrevistador: ¿Cómo te sentiste cuando te dijeron anda, demórate lo que necesites?

Entrevistado: Ooooh un agradecimiento pero infinito, porque era yo la indicada, porque bueno tengo mamá, tengo hermano,

bueno mi papá fue el que se accidentó, pero en ese minuto mi mama no podía ir, por un cuento ya más menos personal de cuidado de mi abuelo que vivimos con él y todo, entonces era como mucho más complicado que ella fuera y fui yo ya, como hermana mayor, la hija, la primera, entonces, me cayó la responsabilidad a mí y estuve en la parte que mi papa estuvo mal, así yo llegue a la uci allá, así que no hubo ninguna problema y la total flexibilidad posible.

Entrevistador: Si te hubiese pasado esto en otra empresa, donde los permisos no existen ¿Cómo crees que eso hubiese afectado en lo personal?

Entrevistado: Yo creo que hubiese optado por renunciar si no hubiese sido posible, porque obviamente mi tranquilidad esta con mi familia, mi familia hubiese sido primera. Me hubiese importado por ese momento un cominoo mi parte laboral, porque como estoy recién empezando no me costaría mucho encontrar otro lugar, osea de otra empresa, entonces no hubiese pensado mucho, a ver qué pasa conmigo, no tengo deudas y todo, pero no hubiese sido tan terrible, hubiera renunciado yo creo.

Mira estaba pensando también lo que son las necesidades de nosotros los seres humanos, todos constamos con distintas necesidades y muchas empresas se empeñan en decirnos que los problemas los debemos dejar en casa, que acá uno viene a trabajar y

a producir, pero es difícil también desafectarse de las necesidades que todos tenemos.

Por supuesto.

Entrevistador: Y, tu como trabajadora ¿Qué te gustaría que la empresa hiciera o fuera implementando de a poco para que los trabajadores si también puedan satisfacer sus necesidades personales?

Entrevistado: ¿Acá?

Entrevistador: En general.

Entrevistado: A ver, por ejemplo a mi me encanta en las empresas que tienen esa flexibilidad por tiempo, porque claro muchas veces uno está hoy en día con la vida tan apurada y todo el cuento de tener un poquito más de tiempo, entonces acá por ejemplo no tengo flexibilidad en horario en ese sentido, porque yo entro a las 9 y salgo a las 6.30 de lunes a viernes, entonces, quizás sería como rico entrar media hora antes, pero salir un poquito antes también, bueno porque en invierno a esa hora ya está totalmente oscuro y pueden pasar muchas cosas, entonces, en el sentido del tiempo me gustaría que pudieran ser más flexibles, así como si uno no tiene nada que hacer, claro. Como para estar más segura o pasar más

tiempo con la familia, ya sea los viernes, no se po, salir que trabajan todo el día hasta tarde y después el viernes, no se po, salir a las 2, salir a las 3, en ese sentido te dan un poquito más de tiempo para poder, no se po, no tanto como pedir permiso, si no que tener como tu tiempo libre.

Entrevistador: Que fuera establecido.

Entrevistado: Que fuera establecido, claro y ahí no poder reclamarle nada a nadie jeje. A eso yo lo encuentro bueno, las empresas que lo tienen que yo creo que son las más grandes, no hay drama en eso ajajaja. Pero me gustaría cómo una forma del despeje en ese sentido.

Entrevistador: Con respecto a las necesidades que estábamos hablando, tu me mencionaste estos beneficios, si se implementaran beneficios que están de la mano con las necesidades de los trabajadores ¿tú crees que esto influiría de alguna forma, influenciaría a los trabajadores ya sea de una forma positiva o negativa en su desempeño?

Entrevistado: ¿Esto de salir más temprano?

Entrevistador: De, de adquirir beneficios según las necesidades de los trabajadores

Entrevistado: A ver, yo creo que todo como, a ver, confianza por así decirlo puede traer sus pro y sus contras, a que me refiero con esto, en que ya ponte tu se sale de las empresas los días viernes temprano, pero ese viernes para los trabajadores se lo dan como recreo, aah total salimos temprano hoy día, entonces, eso también tiene que ver con una cuestión de criterio, o sea, la empresa da, pero el trabajador también tiene que dar de su parte, por eso que es como, o sea si la empresa da, o sea todos tiran para un mismo lado, todos con un objetivo claro, de que depende de la empresa, a lo que se dedica, con tratar de cumplir con las expectativas que tiene la empresa de ti y tu también recibir unos regalones por así decirlo de la empresa po. Tiene que ser para los dos lados igual y no sentirse como, no sé, si pasados a llevar con todo lo que uno da y la empresa también no pasada a llevar con lo que uno se aproveche.

Entrevistador: Me queda claro. Cuéntame ¿cómo crees que influye la satisfacción laboral? ¿O cómo es posible sentirse satisfecho en el mundo laboral?

Entrevistado: Aah, ¿con los elementos? ¿Dices con elementos? Ooh como lo ideal, a veer. Para mii lo ideal sería tener cubierto por ejemplo la necesidad material con la necesidad espiritual dentro de tu trabajo.

Entrevistador: Me gustaría que me desarrollaras más este tema y que me hablaras como desde lo más profundo qué te mueve en el fondo.

Entrevistado: Mira, a ver, te cuento. Yo hace un par de meses me cuestione hartito si el seguir acá, no por trato o... El ser un poco por plata igual, pero es por el fin que yo tengo que no es puro trabajar el resto de mi vida, yo también quiero estudiar, como ya se lo que significa, entonces, a mí me gusta estudiar, yo siempre he sido como matea pa mis cuestiones y como que... Echo de menos estudiar, no sé si presionado, tengo prueba mañana, no sé, pasar por eso otra vez, aunque claro es como estresante, pero te va a servir para el resto de tu vida y que es algo que tú te estás sacrificando, me mueve hartito ahora que tengo una carrera fallida, me doy cuenta de eso y me gustaría retomarlo, entonces, yo acá.. Yo presente mi carta de renuncia y a la vez yo recibí una contrapropuesta de que no me fuera, de que me quedara, porque yo les soy útil acá y les gusta el modo de mi trabajo, entonces, se negoció esto de por la plata acá, obviamente no era tanto la necesidad, tampoco, que como soy chica, no tengo familia, o sea de por mi parte, no es mucho lo que yo gasto tampoco, tampoco puedo decir aiii necesito tanta plata, no, para nada, pero si me estaba faltando ese como reconocimiento, entonces, no sé si lo estaba pidiendo, no sé, muy internamente o algo así que me dijeron eso y me movió el piso, pero de una manera increíble

quee obviamente esa carta la vieron, pero no me la recibieron, me dijeron así noo, yo no te la voy a recibir jajaja

Entrevistador: ¿Cómo te sentiste?

Entrevistado: ¡Es tuuyaa!! Jajaja – Ooohh fue como bien, fue fuerte, porque me sentí valorada, porque me gustó!, claro. Ese rechazo a mi carta de renuncia me gusto que me hayan dicho eso, ¡NO! Usted se queda conmigo ajajaja. Así como cuestión de prioridad, usted es mi trabajadora, entonces, en ese sentido me gusto harto haberme sentido reconocida, entonces en el equilibrio mío, en esta etapa de mi vida significó mucho más como para sentirme valorada yo y subir mi autoestima ponte tu, asi como de ya la parte sicológica mia, de que estaba necesitando, estaba como falta de que me dijeran... aparte no se po, m novio ponte tu que el me valora por sobre todas las cosas, pero desde externamente, gente que no me conoce taaan íntimamente de que me dijeran: ¡Noo!, Tu significas harto para nosotros y aunque hay miles de secretarias en otro lado, pero a tii te necesitamos, no queremos buscar a otra, te queremos a ti, entonces eso me gusto mucho y por lo mismo he tratado obviamente... eso provoco otra cosa, que estoy más responsable y necesito hacer las cosas y cumplir acá, porque me necesitan, entonces, claro, tampoco nadie es imprescindible, pero en este caso, me dijeron, no, quédate. Así que me gustó.

Entrevistador: Si hablamos de este reconocimiento ¿Cómo crees que impactaría si los jefes se dieran el tiempo de decirle a sus trabajadores lo malo, pero también lo bueno? ¿Cómo crees que influiría en por ejemplo la producción? Que tú me mencionabas recién.

Entrevistado: Mira, no te voy a negar que aquí también me han dicho en lo que me equivoco, si no es todo Bilz y Pap también, obviamente yo me he equivocado y me he mandado condoros y he tenido que remediarlos, por supuesto. Pero en este caso, obviamente que a las personas, por ser personas y tener sentimientos también, aunque sean las personas más que la traten de insensible, aún así, todos tenemos corazón de alguna manera, entonces, que un jefe te diga lo bueno y lo malo te hace crecer y te hace valorar cosas que a lo mejor no te habías dado cuenta, entonces lo malo también te lleva a lo bueno y lo bueno a lo malo, entonces tiene sus pro y sus contras ¡Todo!, entonces de alguna forma todo me sirve, a crecer, para ti, aunque seas una persona de 50 años, también le va a servir que le digan lo bueno y lo malo, entonces yo creo que siempre es bueno, siempre va a ser bueno

Entrevistador: Con respecto al salario emocional, lo que habíamos hablado al principio, el salario emocional tiene que ver como con todos estos pequeños temas que hemos tocado, en el fondo que reconozcan tu

trabajo, que te digan lo bueno y lo malo, que no se, si tienes un problemas personal, familiar, te apoyen, como decías tu, quizá son fue monetario, pero te dieron un permiso para salir 2 semanas.

Entrevistado: Claro, obviamente eso también se tuvo que negoCIAAR!, obvio, pero obviamente no perdí más de la plata que lo que estuve con mi papa viéndolo, mejorarse cada día y que estuvo claro, casi 2 meses afuera, pero volvió sano y salvo, entonces, eso nadie me lo va a pagar ¡nada! Y que por eso entiendo esa parte.

Entrevistador: Si ejajajaja. Con respecto al salario emocional. Si nosotros pudiésemos hacer coomo, un juego imaginario ¿ya? Y cerráramos los ojos y pensáramos en esta, como tú me dices, como lo ideal, como la empresa ideal. ¿Qué crees que debería hacer una empresa para que los trabajadores estén felices también y los trabajadores tenga ese equilibrio que me dices tú, este equilibrio profesional con lo emocional, con el ser en el fondo?

Entrevistado: Como te digo ahora este... el prenatal por el tiempo prolongado, no se hizo al azar ¿a que voy con esto? A que siguen como mi teoría que todo va en el tiempo, quizás no por las horas, por los días, por las semanas, si no por la calidad de lo que uno puede estar con su familia, porque claro, tu ganas plata, tu pagas tus cuentas al día, tu comes, tú haces todo. Te compras ropa,

vives, pero eso no te hace compartir más , como por ejemplo con tus hijos si es que los tienes, o con tus papas mientras los tienes vivos, o tu hermanos de verlos crecer, yo tengo una hermana más chica, o de ayudarle en las tareas, entonces yo encuentro que las empresas lo más que pueden hacer por sus trabajadores es que delimiten bien las tareas que necesitan que sus trabajadores hagan, delimitarlas bien, necesito que esto, esto y esto de ti, quee a tal fecha que se cumplan, no se po, en los vendedores por ejemplo, necesitamos tantas cosas, porque siempre las cosas claras es lo que ayuda a que uno tenga la... La meta derecha, porque dudando de todo ¿estará bien esto? ¿Estará bien esto? Eso no.. Siempre confunde, entonces la empresa teniendo las cosas claras y llevando a todos pal mismo lado encuentro que dejando un tiempito extra, todo el mundo lo agradece e incentiva también, así que encuentro que eso, por lo menos para mí, porque yo pierdo mucho tiempo en micro, entonces, pucha, si me demorara menos, yo podría estar una hora más o podría estar relajada tomando once con mis papas o alcanzaría a estar con mi papa cuando llega y no llegar después, no se po, tarde tomar once y que ya todos tomaron y yo estoy sola en la mesa ¿me entiendes? A eso me refiero.

Entrevistador: Me queda claro. La última pregunta ¿Qué es lo que te motiva para seguir trabajando acá?

Entrevistado: Em, me motiva seguir aprendiendo, porque aunque ya manejo perfectamente todo de acá, siento que aun me faltan cosas, yo creo que mas con el manejo personal, porque por ejemplo, justo hoy día es pago de finiquitos, entonces viene mucha gente externa que yo no, o sea, a lo mejor la he visto alguna vez, pero como de manejarse y entender otro tipo, cosas de vida que uno pueda ayudar o no se ve y siempre hay algo nuevo que aprender también, entonces encuentro que seguir acá y apoyando mientras empiece con mi otra etapa de vida, que ya eso es lo mío, seguir estudiando alguna otra carrera.

Entrevistador: ¿Y quieres seguir estudiando otra carrera o la misma?

Entrevistado: No, a ver, dentro del rubro, pero no seguir como secretaria, más a la parte administrativa, me gusta harto si.

Entrevistador: Y, pero ¿no quieres retomar lo que tú estabas estudiando en la academia de humanismo?

Entrevistado: No puedo por tiempo, no es el año de duración, si no que es por el tiempo que la carrera es diurna y yo tengo que trabajar de día.

Entrevistador: O sea ¿sólo ese es tu limitante?

Entrevistado: Sólo vespertino, claro. Esa es mi limitante, porque la carrera es preciosa, pero noo, ya no podría, ese es mi limitante, por eso que yo te digo que pa mi el tiempo es muy importante, aunque me quede el resto de la vida por delante como me dicen, pero igual yo encuentro que el tiempo es valioso.

Entrevistador: Me gustaría saber si hay algo que quizás yo no te he preguntado y quizás tú me quieras comentar o hay algo que te gustaría hablar más?

Entrevistado: A ver, no se si a ti no se te quedó nada?

Jaja

No, por mi parte te conté mis experiencias de vida, las que me han marcado últimamente como te digo y encuentro que todo tiene que haber un consenso, un consenso de ambas partes y como te decía un como un temario, no se, de... de colocar, decir las cosas claras... perdón... Y así uno poder ir tranquilo seguro y confiado de lo que está haciendo, que muchas veces a las personas uno las deja al azar. Que uno vea, que uno, se la... Porque son trabajadores grades, uno debe saber tomar las decisiones correctas, pero si uno no tiene, no sé, la idea de la empresa para donde va, es como bien

complicado que un trabajador haga o tome las decisiones que le dicen.

Entrevistador: O sea si te estoy entendiendo, pero eh ¿quizás te refieres a que los trabajadores se sientan como empoderados de su lugar de trabajo?

Entrevistado: Claro, que vayan, que estén, o sea claro, la idea no es de que tu jefe te diga todo lo que tengas que hacer, obvio que no, pero que te diga lo claro que el espera de ti, tanto lo bueno, como no se po, te puedes equivocar en esto o es normal, como darte un poquitito de confianza en decirle los problemas y que uno los destema, que uno pueda ser un poquitito amigo de la persona, aunque claro si uno toma demasiada confianza también, es como, esa la línea es como muy delicada esa parte, pero teniendo las cosas claras yo encuentro que todo va bien para un mismo lado.

Entrevistador: Y manejando como jefe cercano.

Entrevistado: Claroo, yo encuentro que, o sea para mí no podría estar en una empresa que todos se hablen como por el apellido ponte tu, señorita Aguilar que me llamen así, me caería pero como bomba, no duraría mucho rato, solo por el trato, imagínate, solo porque aquí me dicen todos katita, entonces es como que no

me digan así jajajaa, sería como, o soy muy regalona, en verdad no sé, pero me han acostumbrado o mal acostumbrado.

Entrevistador: Bueno, es la tendencia que esperamos que en todas las empresas llegue, así que jajaja

Entrevistado: Ah perfecto entonces jajaja todos van pa allá.

Entrevistador: Te doy las gracias por haberme dado tu tiempo.

Entrevistado: Si, de nada.

Entrevistador: Y va a ser muy valioso para mi investigación, así que te lo agradezco.

Entrevistado: Chao, por supuesto. Tienes que contarnos como te fue.

Entrevistador: Si, obvio., muchas gracias!

Anexo 5: Entrevistado 3

Entrevistador: Primero gracias por estar acá, por ayudarme en mi investigación. Te voy a leer un poco lo que vamos a ir hoy día, la invitación consta para hablar de las implicancias del salario emocional en un contexto laboral. Como te contaba estoy llevando a cabo mi investigación en sicología sobre este tema, por lo tanto las opiniones, ideas observaciones son de absoluta relevancia para mí y mi compañera de tesis para la realización en el fondo de nuestro trabajo. Básicamente queremos que esta sea un conversación en donde debatamos, conversamos abiertamente de tus ideas y de lo que yo te pregunto, o sea en el fondo no va a ser como una entrevista periodística en donde yo te digo ¿esto es así? Tú dime sí o no. La idea es que yo te proponga temas y que tú me hables abiertamente de lo que tú piensas de esos temas.

Entrevistado: Ya

Entrevistador Primero te quiero hacer como una inducción a lo que es el salario emocional, para que no te quede ninguna duda de lo que vamos a conversar el día de hoy. Para el hombre el trabajo es una fuente de ingresos que le permite subsistir en un mundo adverso, la remuneración obtenida es proporción a su labor, esta le permite satisfacer sus necesidades más básicas, sin embargo, hay quienes ven en el trabajo algo más que un ingreso, hay quienes ven en él un espacio de desarrollo

y oportunidades donde no solo pueden obtener un desarrollo como persona, si no que también es visto como una posibilidad de adquirir nuevas oportunidades de crecimiento, razón por la cual actualmente las nuevas generaciones d trabajadores que están en busca de un empleo ya no solo se preocupan por ser bien remunerados, sino también por ser bien pagados en emocionalmente. Si la remuneración emocional alcanza los niveles esperados por los empleados, las empresas a su vez se aseguran la fidelización y la involucración de estos, las cuales engrandece el espíritu de equipo y de cooperación, es por esta razón que algunas compañías en post de no perder los nuevos talentos profesionales han implementado el marketing interno, el cual está basado en el salario emocional, con el fin de que sus trabajadores o trabajadoras se sientan que pueden acceder a un equilibrio en que su vida personal y laboral dentro de esta compañía. En resumen esto implica que al lado de una remuneración tradicional que consistirá en un sueldo fijo y quizás en parte variables a función de objetivos debe existir otro tipo de remuneración que definimos como emocional y que ofrece un amplio abanico de posibilidades para llegar al corazón de nuestros colaboradores y posiblemente quedando ahí presentes, por ejemplo, interés por su salud, situación personal, familiar, una felicitación puntual, posiblemente publica, un espíritu constructivo, hablar de mejorar, no solo como hablar de los errores de los trabajadores, un ambiente de trabajo agradable, participativo, alegre, una tutoría o formación personalizada que complete por sus técnicos y que mejores a nuestros empleados para ser parte de

mojaras de la compañía, las celebraciones en grupo del éxito, de los aniversarios, de los cumpleaños, una mayor delegación de responsabilidades dependiendo del desempeño de cada uno y así un millón de servicios que puede ir adquiriendo la empresa de acuerdo a las necesidades de los trabajadores. ¿Ya? Ahora que sabes un poco más del tema queremos contarte que esta entrevista a hacer espero que sea grata y que podamos hablar bastante del tema, se que a ti también te interesan bastante estos temas dentro de la compañía.

Entrevistado: Siiii, siii

Entrevistador: Primero quisiera saber ¿cuál es tu edad?

Entrevistado: Edad actual oo.... Jaj

Jajajja

Noo jeje, 61 tengo.

Entrevistador: ¿Y cuál es tu cargo?

Entrevistado: Director ejecutivo

Entrevistador: ¿Años que has participado en esta empresa?

Entrevistado: 12 me parece.

12 años independiente estoo, del tiempo que nos conocemos más atrás con el dueño, pero 12 años que llevamos con Cj &Compañía

Entrevistador: ¿y cuáles serian tus funciones principales dentro de esta empresa?

Entrevistado: Yo siempre me presento coomoo, como jefe del ámbito operativo, ¿me entiende? Lo que aquí se puede diseñar en forma teórica, de una promoción, de una actividad en la sala de venta, de la conformación de un equipo... Yo tengo que eso llevarlo a la realidad. Eso va de la contratación del personal, la capacitación de ese personal, la evaluación d ese personal en terreno, las tareas que se le han asignado, eem, en términos de funciones de esa gente,. Entonces frente a nuestros clientes yo me presento como un ejecutivo de cuentas, que era la idea original que teníamos con Carlos, en que yo fura una persona que actuara como representante de Cj frente a nuestros 2 clientes principales, generando nuevas acciones, nuevas actividades, que sin duda alguna el beneficio que implicaba era mayor contratación de personal en definitiva. Después construimos como un ámbito que tenía que ver con el apoyo logístico, es decir como una suerte de solución express a las necesidades de nuestros clientes frente a una infinidad de temas que iba en el pago de promociones, concursos, de la compra de los

elementos, de concursos, de armas un evento para el equipo contratado por nosotros, es decir, empezamos como a buscarles diferentes armados que en definitiva como consecuencia una prestación de servicios que nos genera a nosotros como un plus extra, que ya no nos conformamos solo con el hecho de contratar a una persona y mandarla a trabajar afuera... ir, ir un poquito más allá, también hemos realizado capacitación básica, pero por lo menos en conocimiento en temas generales, como la comunicación efectiva, el manejo de conflictos, como.. Una suerte de liderazgo y cosas como esas...

Entrevistador: ¿Y esas como capacitaciones básicas que tú me mencionas, como crees tú que influyen en la empresa y también a los trabajadores?

Entrevistado: Eeh, mira aquí hay 2 miradas bien claras y bien distintas y en eso hay que ser bien realista. Hoy en da las empresas cada vez invierten menos lo que es en capacitación , porque hay la máxima de que yo invierto en ti en capacitarte tú te vas a ir, terminando tu capacitación y te va a ir a otra empresa, con mejor remuneración, por posibilidades de desarrollo, por lo tanto las empresas a nivel personal que nosotros elaboramos, no es precisamente el mayor interés en hacerlo, eeh, del punto de vista de los trabajadores cambia absolutamente la mirada, cuando hemos

echado andar esta experiencia de capacitar en algunos de los temas desde merchandising básico, hasta temas más de la autoestima o de relaciones personales o autoayuda, ha sido muy bien recibidos por el personal, aunque son pinceladas que no resuelven cuestiones que van desde la vida de los cabros que son complejas, por el nivel de remuneración que tienen, por nivel de compromiso, eeh, por la cantidad de endeudamiento que tienen, pero si es así, siempre muy bien recibidos

Entrevistador: Eh, entrevistado 3. Cuéntame que crees tú que significa ser un trabajador hoy en día que... no sé, quizás a diferencia de lo que era 20 años atrás

Entrevistado: ¿Que significa ser un trabajador hoy en día?.... yo creo que se ha enfriado la relación trabajador empresa, transformando al trabajador en un engranaje de la gran maquinaria. ¿Me entiende?.. noo significa eso que no sirva, significa que sirve durante el tiempo que el gallo está en su mejor momento de producción o se le saca toda la información que tenia. La curva productiva del trabajador hoy en día es mucho más corta que la curva productiva de anteaño, ¿en qué sentido? Al trabajador se le contrataba, se le capacitaba, se le desarrollaba sus potenciales, esos potenciales eran aplicados a la empresa, el gallo mejoraba su estándares económicos, mejoraba su condición de vida y hacia

historia dentro de la empresa, era fácil encontrarse con un trabajador que llevara 15 años, 20 años en la empresa. Hoy en día el trabajador es un instrumento, es un engranaje, una turca, un perno, como quieras decirle tú, de una tremenda maquinaria por muy pequeño que sea la empresa y esa maquinaria lo utiliza a nombre de fuego y si no es a fuego, se la gira, en la perspectiva de que hay afuera un cumulo de personas con gran necesidad de trabajo, por lo tanto para el empresario hay 2 miradas, puedo tener la suerte de encontrarme un gallo igual o mejor que el que estaba, pagándole menos o puedo tener la suerte de encontrarme un gallo igual, con 10 años menos de edad, por decirlo así. ¿Me entiendes? Entonces todos esos escenarios favorables al empresariado desde la perspectiva de que lo que puedo encontrar afuera con gran masa de cesantía y de opciones de trabajo que lo hacen menos comprometido con este trabajador que partió en algún minuto con él, que se veía potencialmente bueno para lo que hacía, pero que en su curva de producción obviamente llegó a un estándar y comenzó a bajar por edad, por falta de motivaciones, por las razones que tú me explicas, a ellos jamás en su vida le dijeron que hacían bien su trabajo, hay mucha gente que se van desmotivados de su pega, curiosamente teniendo gran necesidad renuncian a sus pegas para aventurarse en la posibilidad de mercado, a veces les iba pésimo o en excepciones encuentran la pega que andaban buscando, pero por lo general no sucede así.

Entrevistador: Tú durante lo que me comentabas me hablabas de la importancia del compromiso, como crees que afecta ese compromiso, ya sea de parte del empleador hacia el trabajador y del trabajador hacia el empleador cuál es tu visión sobre esta temática

Entrevistado: Mucho, mucho. Aquí es normal que cuando nosotros iniciamos un proceso de contratación debemos asumir ciertos compromisos, por ejemplo: Un asistente que se contrate en salcobran, nosotros le comentamos que el compromiso es que el a los 60 días de trabajo, 60, 90 días, tiene la posibilidad real de ingresar a salcobran como parte de la planta salcobran. Y esos compromisos debemos estar muy atentos porque si no, surge una desmotivación muy fuerte, considerando al trabajador que ha sido menospreciado por la empresa contratante, en este caso salcobrand. Ellos tienen claro que nosotros somos un puente, un medio, no el final del cuento, por lo tanto el nivel de compromiso es sumamente importante y este es un compromiso que se toma cada vez que alguien ingresa a esta empresa. Entonces... Ahora a nivel de otras relaciones sin duda afecta, cada vez que la parte empresarial no cumple en algún momento, yo pienso que siempre se hace de mala fe como para entusiasmar a la otra persona, pero después como que hacerse el leso, si no que a veces las condiciones con la que la persona fue contratado no siempre el desarrollo de esa relación empresa trabajador se da como se esperaba, ¿entiende? En una

empresa como la nuestra, la cual nosotros somos prestadores de servicios humanos para que este equipo interno aquí este bien, deberíamos tener 4 cliente, 4 adelco, ¿me entendí? o 3. de esa manera podemos mejorar la relación de compromiso con la secretaria, con el jefe personal, con el contador, con la asistente y conmigo mismo, pero de otra manera nosotros mantenemos nuestros costos s un nivel, que sin duda le resulta conveniente a Carlos como empresario, tal vez menos de eso el no lo haría o se va pa la casa, no sé qué diablos, pero debe resultarle conveniente o a las necesidades o a su proyecto personal, pero también permanentemente tiene estancado cualquier nivel de compromiso con el resto de la gente.

Entrevistador: ¿A qué te refieres con eso?

Entrevistado: Por un lado el no tiene ninguna posibilidad de generar algún nivel de compromiso de mejoramiento económico porque no ingresan nuestros clientes y mirado del punto de vista social, del contrato social, tampoco tiene la facilidad de mejorar las condiciones de trabajo de la gente, por la misma razón, primero esta casa no es de él, es arrendada, no puede hacer inversiones importantes, no puede tener oficinas diferenciadas, mejor adecuadas, mejor ventiladas, porque no están, la distribución no es la más adecuada, en el fondo estamos todos adaptándonos a una

realidad, que sin duda no es la más conveniente y pegarnos el salto a comprar un espacio es, yo sé que el dueño tiene mucha presión y también yo lo he presionado en eso, pero también en la realidad no sucede, porque también es un salto que requiere un compromiso importante a nivel financiero, comprarte, tener un lugar así como este, en la ubicación que este tiene, cuesta realmente mucha plata

Entrevistador: Claro

Entrevistado: Sin duda podríamos tener mejores oficinas, ahora, hablando de nuestros clientes en punto de vista del sueldo social, yo creo que los compromisos en ese sentido no existen y están las condiciones muy desmejoradas, llevo 1 mes y medio pelando en salcobran para que se le entreguen los nuevos uniformes de primavera verano al personal nuestro, peelié un año con adelco para que se le renovaran los uniformes de trabajo, ¿me entiende? Y cada compra de esa plata es un verdadero desafío a los pensamientos y deseos de adelco, es decir Al grado que en algún minuto nos decían que los trabajadores estaban pidiendo elementos porque hacían negocios con ellos, como excusa, excusas pobres. Entonces en ese sentido no solo la relación de compromiso es baja, pésima o no existe. en estos 2 casos que yo conozco y manejo muy de cerca es peor aún, hay una puesta en duda permanente de que el beneficio al trabajador podría originar una actitud positiva al

trabajador, si no que es darle como un poco más de lo que hasta por ahí es discutible, merece o no merece, me entiende?. Incluso del punto de vista empresarial de CJ es que los trabajadores son unos aprovechadores y que cuando se les de la mano los gallos se van a tomar eel.

Entrevistador: ¿Eso es lo que dicen los clientes?

Entrevistado: Los clientes y quien y el caballero que habla y el gerente CJ

Entrevistador: Tu qué opinas, yo he escuchado mucho acerca de este cometario, que también esta súper acercado a lo que es el salario emocional, porque el salario emocional también tiene que ver con los beneficios que nosotros les podemos entregar a nuestros trabajadores.

Entrevistado: Claro y hay veces que no necesariamente debe ser un sueldo

Entrevistador: Exactamente, ¿tú qué crees de esto? Que es tan así, lo has visto en todos estos años de experiencia. Cuál es tu visión acerca de la entrega de beneficios a los trabajadores de una empresa

Entrevistado: Yo creo que hay que conocer un poco la condición humana cosa por lo general que el empresario, el pequeño empresario, no se toma la molestia, el empresario podríamos decir nace o se hace, no sé, es una discusión muy larga. ¿O se hace con las circunstancias, te das cuenta? Y se dan ciertas condiciones, por lo tanto cuando uno viene muy de abajo y actuó de una manera que le era común, que le era como normal, obviamente cree que todos funcionan bajo las mismas condiciones y cada cierto número de trabajadores debe haber y de eso en salcobran y en adelco un par de ocasiones hemos tenido que despedir gente, por movida o porque los han pillado, pero en la cantidad estadísticamente de los 3 años y tanto que llevamos con salcobrand de la gente que hemos contratado, la cantidad de personas que hemos despedido por estas situaciones deben ser un 0,05. Es decir no influye en lo absoluto, de la perspectiva de opinión en que estos personajes son riesgosos si les damos algún beneficios y que estos gallos se van a subir a la espalda, por el lado de adelco es mucha más crítica la situación, porque el perfil del mercaderista es un personaje tipo llanero solitario, no tiene un jefe directo, el es su propio jefe, maneja ruta, el gallo parte a las 7 de la mañana en el primer local de apertura y recorre una cantidad de locales durante el día hasta las 3, 4 de la tarde y en un porcentaje bastante menor de posibilidades de si se encuentra con su supervisor directo y eso es proporcional de acuerdo a la ruta y a la cantidad de personas, o sea yo tengo

supervisores que tienen a su cargo 21 mercaderistas y tienen 180 locales a su cargo, es decir, hay que ser pero muy milagroso como para que tu.. O sea. Se pueda proyectar que el gallo se va a encontrar 2 veces a la semana con el mismo mercaderista

Entrevistador: Jjajajaja

Entrevistado: No, no ocurre, entonces volviendo al tema, desde la mirada de que lo que necesita el gallo para sentirse bien, va de sentirse bien desde un punto de vista de su presentación, es decir, de una imagen corporativa adecuada que lo haga sentirse parte de la empresa con la cual trabaja y eso es recontra importante porque tiene que ver con la entidad que nosotros siempre buscamos como seres humanos, yo soy esto, yo pienso esto, yo siento esto, ¿me entendí?... Yo en una jugada un poco estratégica de adelco les cambie la posición de los logos, antes CJ estaba en el pecho y adelco estaba en la manga y yo los revertí. En una de las enviadas a hacer de uniformes que hice di instrucciones a nuestra empresa proveedoras que pusiera los logos al revés y surgió un efecto bastante a hacer. Yo soy contratado por CJ y compañía, pero yo soy adelco y en los supermercados y en las salas de venta me dicen Oye adelco! Adelco pa' aquí y adelco pa' allá. Cj no la conoce ni un gato, no es que nosotros nos sintamos mal, somos unas de las 500 mil

empresas que hay similares a esta... No, no hay tantas en realidad, pero hay hartas.

Entrevistador: Jajajajaja

Entrevistado: Por lo tanto el hecho de haber cambiado el logo en el pecho a adelco, tomo un cariz muy distinto del tema de la identidad, los supervisores me pidieron que en sus tarjetas de visita, no solo apareciera el logo de Cj y compañía, si no el logo de adelco y eso te está diciendo mucho de esta necesidades de identidad que parte con el sueldo social. ¡Yo soy de! Segundo si ese de nos da a nosotros un aporte adicional más allá de mi sueldo. Yo me voy a sentir eternamente comprometido. Todo el que haya tenido algún cursito por ahí o charla o lo que sea de liderazgo sabe que el liderazgo se construye en la medida que tu ganas en la relación de la confianza con tus subalternos, sobre todo si es una relación jefe-subalternos y es por eso que se han dado tantas historias con respecto a gente que ha dado su vida en la guerra por el sargento, por el teniente, que él les pidió que conquistaran esa colina no siendo absolutamente prioritario no hacerlo, pero el gallo lo creía prioritario. Yo he visto una película genial, esta de la colina en donde todos los cabros suben y los matan a todos y al final la colina no la necesitaban, ¿me entendí? Pero eso lo hicieron por los que estaban ahí, por su jefatura directa

Entrevistador: Es como el logo que ustedes tienen, lo leí en la pagina... Las empresas la hacen las personas

Entrevistado: Exactamente

Entrevistador: Tiene un poco que ver con eso

Entrevistado: Exacto, ¿me entiende? Entonces los buenos supervisores que tenemos acá, son aquellos que establecen una relación de confianza con su personal y logran que los gallos hagan cosas más allá del deber, más allá del horario, mas allá d lo que realmente fueron contratados, más allá de muchas cosas. Se nos vino hace poco el hecho que apareció un nuevo producto en el cual sumaba un trabajo más al ya bastante completo que realizan los muchachos, atendías 7 líneas... Líneas se le dice en los supermercados que son secciones, abarrotes, plásticos, que se yo, menaje, mascota, no sé, siete líneas... Bueno se le agrego una octava, fijate que para tener setenta y tanto mercaderistas, si 3 armaron un cuento ahí de que pucha que me agregaron mas pega, fueron los únicos, el resto asumió, pero ¿porque asumieron?, si no se les iba a pagar ni un peso más, ni un peso más por agregar una línea de productos más encima, de alta rotación, como son las bebidas. La razón de eso es la relación que ellos tienen establecidas

con sus propios supervisores, ese es un merito ni de Carlos ni mío, ¡no! Ni de la agencia, ni adelco, es de los propios supervisores.

Entrevistador: ¿Y qué crees que tiene este supervisor para generar este grado de compromiso, de motivación con su equipo? Porque además ni los ve.

Entrevistado: Claro. Herramientas repocas, porque nosotras no entregamos ninguna herramienta y como adelco, ahí. ¿Me entendí? De repente horas extraordinarias de regalo, de repente algún producto que se esté dando d baja o el hecho de haber conseguido algún producto de degustación y darlo en un día de reunión que como tú puedes entender lo mínimo que se puede hacer cuando trabajamos con una empresa que tienen desde las cosas más básicas del punto de vista de abarrotes, todo, todo, todo, desde pilas, clavos, todo lo que se te ocurra, adelco lo tiene. Entonces yo creo que derechamente la relación de comunicación que tienen con ellos, que son escuchados si es que pudiéramos hablar de que la comunicación es un elemento fundamental en este sueldo social.Cuál es mi gran reclamo que yo tengo con el dueño en muchas ocasiones generalmente él se escucha a sí mismo, no escucha a nadie, se escucha a sí mismo y quiere tener siempre la razón, entonces, claro para que a mí me escuche que yo generalmente soy portador de inquietudes de personal, de la gente que es lo que mas

escozor le produce, tengo que hacer un tremendo esfuerzo. Ahora, imagínate una empresa en el cual tenemos 200, 300 trabajadores, no se la cifra exacta, pero es una empresa así, a una empresa como adelco que tiene 3000 mil trabajadores, entonces están los pisos que tendría que subir el tema para poderle dar la situación que generalmente queda sin solución, generalmente. Te cuento un ejemplo: En el terremoto pasado uno de los mercaderista perdió mujer e hijo, perdón... Mujer y 2 hijos, en el tsunami es una isla que hay.

Entrevistador: Aah donde murió mucha gente.

Entrevistado: Murió mucha gente, donde más gente murió, que había una fiesta ahí.

Entrevistador: Sii, si!

Entrevistado: La señora se fue con los 2 niños, porque parece que tenía parientes y este se quedó trabajando ahí en Talca y se iba a ir posteriormente y ese día viene el terremoto en la noche del 27, él se iba a ir al otro día en la mañana y pierde la familia completa, bueno, gran motivación, gran preocupación, todo, todo, todo, la cosa, hasta que alguien tenía que transformar esta preocupación en hechos reales y de esas cosas yo me encargo como si fuera una misión que viniera muy de arriba, yo la asumo, bueno yo dije ok,

estamos todos bien, consciente de lo dramático, ooh hay que hacer algo. Cuento cortó, los mercaderista de esta empresa pusieron plata para este compañero, ni adelco ni CJ y compañía s puso con ni uno, creo que Cj puso algo, personal, pero deben haber sido 10 lucas, los 200 y tantos mil pesos restantes fueron puestos por los propios compañeros de él.

Entrevistador: ¿Y esta persona sigue trabajando con ustedes?

Entrevistado: Aha, No, no hice ninguna comentario acerca, pero eso te da cuenta de que mis conciencia como sueldo social, como yo preocupado como empresario de que mi personal funcione bien, está muy lejos de ser real, de discurso a lo mejor puede ser y desde el punto de vista de nivel gerencial yo trato tanto como en adelco como en salcobrand, no te digo que lo desconozco, por ejemplo en salcobrand hay un departamento ético, programas y una serie de cosas.

Entrevistador: Si, los conozco

Entrevistado: Pero al mejor nivel, solamente para el personal interno, para el personal externo, ahí, lo justo y necesario, hoy día en la mañana me decía el gerente de logística, Patricio me gustaría que me apoyaras un poco porque el próximo sábado tenemos un paseo y

hemos incluido al personal CJ. Eso tiene una... Por decirte algo con respecto a los años anteriores, es un cambio bastante interesante porque años anteriores no se considero al personal CJ en el cuento, personal externo le llega su hora, se retira y se va nomas, es distinto el interno, cumplen las mismas tareas, pero ah no estos gallos son contratados por CJ y usan polera verde y estos son plomos, entonces son especiales. Mira jeje, yo siempre me he... caigo en una cuestión ahí muy emocional y que tengo que hacer mucho esfuerzo a veces para no agarrarme con estos pájaros porque en realidad siempre he sido partidario de que justamente el tema del tener bien a la gente, lo contratas hoy día, le dices las condiciones de trabajo y que se yo y mañana el gallo ya está recibiendo su uniforme completo, le damos identidad, se siente parte de la empresa y luego lo contratamos. Aquí nos pasa que de repente pasa una semana que no te hacen el contrato, pasan 2 semanas que no les entregan el uniforme, andan con sus propios zapatos, sus propias poleras, estamos hablando de uniforme que cuestan por exagerarte 30 lucas TODO, un par de zapatos de seguridad ¿Qué costara, 12? Un pantalón que cueste 5 y 2 poleras que cuesten 10, eso es el uniforme ¿me entendí? No hay ni siquiera una preocupación en ese sentido, no no tenemos el peso específico para lograr entender que eso podría influir bien. Yo tengo gente que se ha ido ¿me entendí? porque en realidad la empresa no está ni ahí con él.

Entrevistador: ¿Te lo han dicho directamente?

Entrevistado: ¡Siiii! Cuando vienen un jueves al mes, yo te invitaría sin que supiera Carlos jajá que es un jueves que es el primer o segundo jueves del mes, vienen a cobrarse los finiquitos de Salcobrand, estamos hablando de 20 a 25 personas, hay veces más que si tú los entrevistaras uno por uno, porque hay algunos que hablan en voz alta en momento de cerrar un finiquito que se yo

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Y de repente, yo ¡puac! Los he agarrado porque de repente tiran cosas que son pesadas, son duras y los he hecho devolverse y les he dicho: Mira, yo soy fulano de tal, ejecutivo de cuenta de salcobrand, me gustaría saber si lo que acabas de decir que fundamentos tiene y me he encontrado con sorpresas, imagínate, el maltrato o la gente de los supervisores de salcobrand e inclusive por un supervisor nuestro, el cual nos costó mucho identificar, porque claro el gallo nos contaba una historia acá y nos creaba una nebulosa, me la creaba a mí, no mantenía súper bien informados. Entonces no hay... El tema tuyo es muy interesante, pero así como no hay educación en la actitud preventiva de la seguridad personal, paque vamos hablar de una idea general, decir oye mira n caso de emergencia. Empresas como estas tienen,

salcobrand le da mucha importancia, tiene zonas de seguridad, de evacuación.

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: En Adelco nunca he visto nada, o sea ahí ya agárrate por el lado que te toco arrancar y si te salvay bueno y si no te salvay bueno también jaja. Ehh menos conciencia hay en los otros, yo no sé si se ha dado la casualidad de que nos ha tocado trabajar con gente muy inconsciente en el plano, en este plano social.

Entrevistador: Si, es que también esta como este dicho social de que cuando uno al trabajador lo ayuda, le da un beneficio, este se va a provechar.

Entrevistado: Se va a provechar po'

Entrevistador: En el fondo como que ese es el mito que quieren derribar muchas empresas.

Entrevistado: Claro. Y el segundo mito es que trátalos mal, pa que los gallos respondan.

Entrevistador: Exactamente.

Entrevistado: Hay jefes que en la mañana, que a las 9 de la mañana te paquean para que tu reaccioní, porque el gallo está muy dormío, esta flojo el weon.

Entrevistador: Jaja.

Entrevistado: Entonces claro, en algunos les resulta, le resultara más de alguno se pega la sacudida, se tomará un café y empieza a laborar.

Pero terminan odiando al jefe. ¡Obvio! El día que te descuidí te va... ¡ah! Jaja

Y ahí va toda una cultura ¿no es cierto? Que es la cultura que el trabajador se paga o hace auto justicia del maltrato, de la falta de preocupación, del falto interés personal por él y su gente. Entonces va desde que se te lleva, se te empieza a llevarte desde la hojita de la fotocopidora pa' la casa hasta cualquier otro elemento en la forma de perjudicar y si el gallo se puede echar una maquina en una actitud muy anarquista, pero real ¿me entendí?

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Ahora, no sé si culpable o no o no sé, pero generalmente esto va asociado a una actitud que ha tenido la empresa o el jefe directo hacia él, como persona a veces desde el momento en que el gallo llegó a la pega. ¿Qué ganó con eso él como persona, como jefe y la empresa como?... No entiendo, nunca he logrado esa parte, la satisfacción de ver a un ñato que te abandona la pega porque te manda a la cresta, no no, no sé si tendrá alguna... ¿Me entiende?

Entrevistador: Que tú me has mencionado varios conceptos que me llaman la atención, como el empoderamiento de los trabajadores frente a la empresa, el compromiso, la valorización de sí mismo, el autocuidado.

Entrevistado: Claro.

Entrevistador: Si pudiésemos como imaginarnos una situación y tú te imaginaras que esta empresa pudiera hacer un giro...

Entrevistado: Ya...

Entrevistador: Y si tomara en cuenta todo lo que tú me mencionas ¿Cómo crees tú que influiría a nivel empresarial esos cambios que tu tanto me hablas?

Entrevistado: Tal vez pueda pecar un poco de ingenuo en algunos aspectos, hoy día así como un empresario no tiene un gran nivel de compromiso como el trabajador tampoco ha desarrollado un nivel de compromiso con la empresa que labora, tanto así que hay gente que se cambia por 10 lucas o porque la oficina que tenía no tenía ventanas a la calle y esta sí tiene, etc. Entonces eeh, pero sigo creyendo que el trabajador en la cual se le han atendido estas necesidades que tienen que ver con su espacio físico de trabajo, que tienen que ver con sus condiciones de seguridad, que tienen que ver con la atención digamos de su familia o a lo menos un reconocimiento por parte de la empresa una vez al año o dos veces al año. Aquí está el famoso aguinaldo ¿cuál es la mentalidad del gerente? Una mentalidad construida por 26 años o 30 años de haber trabajado con Tomas Cox, en la cual para el el aguinaldo era una obligación imbécil, que alguien inventó, que no tenía ningún sentido ni beneficio para él, excepto el des beneficio o el prejuicio que el tenía de generar esas platas... Y Carlos piensa lo mismo, exactamente lo mismo. En ningún minuto se les cruzo por la mente que el aguinaldo era el reconocimiento que había que hacer de ese trabajador por todo un año de servicio, donde lo has explotado, lo has chucheteado, le has dicho, lo has, hay hecho lo que has querido con él y el gallo siguió igual, siguió igual, siguió igual. Entonces ese momento en que el empresario debiera decir: Puta a este gallo lo he puesto a prueba en las más diversas situaciones, lo mínimo que se

merece es otorgarle un beneficio económico que a todas luces es el único que tiene un peso específico frente al trabajador ¿me entendí? Salvo que le hicieras una pregunta de trabajo y decirle: ¿Qué necesita en su casa, que es lo que más necesita en su casa? Entonces el gallo le va a decir: Sabe que tengo una cocina de hace 15 años atrás, me gustaría cambiar la cocina. Si esa pregunta fuésemos capaces de hacerla y fuésemos capaces de gestionar una respuesta frente a eso, real ¿me entiende? Una giftcard, un préstamo condicionado sin intereses, una forma de solucionarle el problema real al gallo, tendríamos un trabajador comprometido con la empresa y con lo que hace, no sé si el 100%, pero estaríamos muy cerca del 100%.

Entrevistador: Hay una teoría de echo que dice que trabajadores felices hace que la empresa produzca más y mejor.

Entrevistado: Yo creo.

Entrevistador: ¿Qué opina de eso?

Entrevistado: Yo creo plenamente, es decir en una empresa como la que tu trabajas por ejemplo, si el ambiente es grato, desde capitán a paje, la gente se siente no sé si bien pagada, pero bien atendida desde el punto de vista la relación empresa-empleado, sin lugar a duda trabajo liberado, que significa pa mi trabajar al liberado,

significa no trabajar con las preocupaciones mundanas diarias que teni en el mate ¿me entendí? No he pagado el agua, no pague el teléfono y esto cruza transversalmente desde la jefatura, tal vez no al nivel de empresario, pero de una jefatura normal de un gallo que gane 600, 700 lucas, hasta que un gallo gane 200, es transversal que el ñato este preocupado permanentemente de situaciones muy personales, muy caseras en las cual también tiene que ver el tema salud ¿te das cuenta?

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Y que no tiene soluciones, no tiene respuestas a esas soluciones y tiene una presión permanente. Acá el gran tema de la educación, tengo a mi hijo que sale de 4to medio, que cresta va a ser este gallo ahora ¿me entendí? ¿Dónde lo mando a estudiar? Una universidad privada me sale carísimo, no saco notas como pa poder ingresarlo... ¿Cachay? Es una realidad y es ahí donde la empresa debiera tener un resorte, una respuesta, un escuchar primero ¿me entendí? Un escuchar primero y crear ese mecanismo en la cual el trabajador se acerque y diga: ¿Sabe que jefe? Mi hijo el próximo año entra a la educación superior ¿hay alguna posibilidad de ayuda, de acuerdo, de ir creando un fondo que yo también participe? En muchos sindicatos, en muchas empresas lo han logrado, pero a través de grandes sacrificios que les ha costado la vida a varios...

De repente nadie está dispuesto a pagar ese costo ¿me entiende? Y también te encontray con actitudes como estas de decir: Eh, no no, porque no no más. Porque no corresponde, porque no es mi problema, porque el trabajador tendrá que arreglárselas ¿ya? Me acurdo de una respuesta de una vez. A nosotros nos vinieron a ofrecer una suerte así muy parecido a lo que tiene caja compensación de préstamos.

Entrevistador: Ya.

Entrevistado: ¿Me entiende? Pero era a través de un banco, así de credichile, una cosa así. La única cosa que pedía el banco credichile era que la empresa no tiene que ser, no aval, pero al menos tenía que si decir que ese trabajador era nuestro, segundo: que hacia los descuentos por planilla y creo que era más o menos esas 2 o 3 condiciones y beneficiaba bastante, mucho más que la caja de compensación daba prestamos más interesantes y todo. Fue Gustavo Gonzales, contador histórico Del gerente, dijo que no, porque él en algún momento tuvo la motivación de hacerlo, pero Gustavo le dijo que no, te vay a meter en un lio y porque teni que hacerte cargo de los problemas de los trabajadores y desecharon la idea ¿Me entiende? Entonces tal vez no les ha pasado a ellos las cosas que le pasan a los trabajadores, no creo que Carlos hoy día tenga la preocupación más allá de lo netamente comercial de decir:

cresta no he pagado este préstamo personal y corro el riesgo de que me lleguen a la casa.. No, no. No creo, no creo. Hace muchos años que él no vive esa experiencia. Ellos lo viven a diario po. Entonces cuando no hay conciencia de parte de la jefatura o de gerencia respecto a que resultado puede significar el tener un trabajador en buenas condiciones cuando esa conciencia no está, no hay nada más que hablar. Alusa, hace muchos años en los cursos que yo hacía a través de una consultora se empezó aplicar todo este concepto de comunicación efectiva.

Entrevistador: Ah ya.

Entrevistado: O eficiente. Y se hacia un taller que duraba 2 días, 2 tardes, se sacaba a los viejos de punta tralca, obreros po, trabajadores. Yo trabajaba directamente con los encargados que hacían todo esto y yo también tenía ahí unos temas y dinámicas, pero en definitiva una de las cosas que siempre me gusto que era un planteamiento que tenia la Agora, era que no hacia absolutamente nada con respecto a este problema, si no la gerencia máxima de esta sección, en este caso a mi me toco trabajar con gente de producción no tenía plena conciencia del resultado que iba a significar que estos trabajadores estuvieran mas proactivos con respecto a la comunicación, porque si estos gallos de acá arriba no tenían conciencia, no servía de nada preparar a estos gallos, no servía.

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Y ese tema durante muchos años estuve trabajando en eso en el banco desarrollo, en alusa, banco de chile, en codelco, que se yo. Habían temas que se manejaban como a diario, bueno cuando Salí de ese ámbito me encontré con la realidad que hablar de círculos de calidad, de trabajo o desarrollo de planes comunicacionales para que todo el mundo estuviera enterado de cuáles eran los problemas que habían aquí, que la puerta se habría pa aca' y no pa allá y cuestiones de ese tipo, nos miraban como bicho raro po.

Entrevistador: Jajaja

Entrevistado: Y pa' que pato. Una frase que tiene muy pegada Carlos "pura lata nomas", "pura paja". Tú te vay pa allá a las reuniones a puro pajearte, a lo mejor le digo yo, a lo mejor, pero gracias a eso llevamos 5 años, 6 años con adelco. Yo escucho a cada gerente ¡su proyecto!, aah mira quiero hacer esto. Mira yo ese proyecto te lo llevo a la realidad, yo te digo cuánto cuesta, muchas veces ahí queda, nos se concreta, pero ya no es mi culpa y cuando se concreta es porque alguien al gallo lo escucho y yo que soy un externo ¿me entendí? Y que tenía este otro la gran idea y viene un weón de afuera y le digo oye no, si es posible hacerlo. Cosa que

nosotros curiosamente desde nuestra mirada como contratante de este servicio no lo hacemos con nuestro propio personal, acá no ha habido nunca un psicólogo que entrevistara a nuestro mercaderista y le conociéramos... y es por eso que hemos visto situaciones, no te digo de gallos sicópatas, pero hemos tenido comportamientos psicopáticos bastante complejos en la cual, uuh te digo. Hemos tenido mucha suerte de salvarnos de esas personas, porque a las finales o se han ido por sus propios medios o los hemos ido despidiendo por la estupidez más grande que tú te podías imaginar, pero nos hemos sacado a la persona de encima, pero que ha habido gente aquí, si ha habido jaja ¿Porqué? Porque el gallo entra, la entrevista que yo hago dura con suerte 10 minutos ¿cuál es la gran pregunta que yo hago cuando entran aquí? -¿Cuántos años de experiencia tiene de mercaderista? - 3 años -¿Tú conoces todo el procedimiento de ingreso de este supermercado? Y le hago más que nada preguntas técnicas y el gallo me responde, ¡ok! Adentro. ¿Me entiende? Porque mentiría que te dijera que investigo y a veces trato de meterme en la vida privada un poco de ellos, si el gallo es soltero o tiene un hijo. Bueno y cómo va eso le digo yo en un ámbito así como muy personal, ¿cómo va eso, estás con tu niña, estás solo? - No, mi niña está con mis papás ¿Y cuál es el proyecto? - Me gustaría vivir con ella, estar con mi hija. Entonces cuando ya empiezo a descubrir que el ñato tiene un proyecto de vida, pa mí tiene 10 puntos más que el gallo anterior ¿me entendí?

Entrevistador: Claro.

Entrevistado: Pero es eso, es una improvisación, absoluta

Jajajaja Eso ¿me entendí? Si en ese sentido y el creer que mi preocupación o nuestra preocupación porque la gente esté bien es un convencimiento que lo he aprendido de empresas buenas y creo que funciona, funciona. Fíjate que aquí hubo un equipo, adelco. El equipo de adelco está dividido en 3 zonas, un proveedor dijo: No se preocupe por la zona 1 (que es la zona top) yo les compro el uniforme a la zona 1. Todos dijimos, pero fantástico, pero la zona 2 que es un poco de plaza Italia pa' abajo nadie dijo eso, entonces la zona 2 dijo: ¿Pero qué? ¿Nosotros somos renegados? Y pasó 1 año en que no se le compró uniforme a esta gente y ellos sentían una gran diferencia con los cabros de la zona 1. Pero ¿Porqué nosotros? Eso generó curiosidades, tuvimos que abortar una situación de formación de sindicato, tuvimos que hacer todo los operativos para identificar aquellos liderazgos negativos que curiosamente no era que eran negativos, estaban pidiendo lo que les correspondía po, pero a la luz de Carlos y de nuestro cliente, eran negativos po'. Están influyendo en la gente, pero ¿cómo no van a influir en la gente si los gallos están echando a perder toda su ropa?

Entrevistador: Exactamente

Entrevistado: Habíamos superado el plazo adecuado y razonable del punto de vista contractual para entregarle su uniforme, lo habíamos superado con creces, de repente tu podi explicarles, oye sabes que la situación comercial no ha sido buena, empresas que facturan 10 millones mensuales, si no había respuesta pa' eso. Entonces desde mi experiencia personal, si creo en que el sueldo social debiera ser un elemento considerado como, no te digo vital, pero muy después de la renta porque sería posible resolver problemas de la dinámica de la vida normal de todo trabajador en reemplazo incluso de mejoramientos de sueldos.

Entrevistador: Quizás. Entrevistado 3, en otras entrevistas que yo tuve con gente de acá mencionaban otros puntos muy distintos a los que ves tú, porque tu estas en constante movimiento con este personal externo y ves diariamente las problemáticas que tiene cada persona, entonces te puedes como empapar más de lo que vive cada uno...

Entrevistado: Si po', en cambio ellos, las otras personas que yo entreviste sólo están acá... Y son más administrativos.

Entrevistador: Claro. Son más administrativos. Ellos me comentaban que si creían que existía un poco de salario emocional dentro de esta empresa, porque me comentaban por ejemplo: Yo antes nunca había estado en una empresa que me diera permiso para ir al doctor

cuando yo lo necesitaba si avisaba con tiempo, si mi papá está enfermo yo puedo llegar e irme, nadie me va a decir: No te tienes que quedar trabajando...

Entrevistado: Si.

Entrevistador: ¿Crees que hay una diferencia con la gente que trabaja aquí y con el personal externo? ¿Si hay esa diferencia?

Si, si la hay.

Entrevistador: ¿Si? ¿Me puedes comentar un poco lo que sucede?

Entrevistado: Si, sin duda yo concuerdo con los chiquillos en ese sentido. Nosotros vivimos un régimen interno eh, no sé si decirle muy grato, tampoco es ingrato, pero muy relajado podría ser la palabra. Efectivamente tenemos posibilidades de permiso de cualquier eventualidad personal y eso de capitán a paje, es decir, no porque yo soy el encargado aquí tendré más facilidades que los chiquillos, a pesar de que ellos por un tema de horarios están más obligados a estar en su tema. Yo tengo más facilidades porque salgo a terreno, pero si existe, existe, pero si lo comparamos con la gente externa, no hay punto de comparación. Ahora eeh, a ver. Meritos del punto de vista empresa que no tienen que ver con el sueldo social,

porque en el fondo es algo de que alguien te dice: Oye, pero eeh, está bien. Yo te pago por hacer lo que haces y lo haces bien. Y eso po'. Una de las cosas que Carlos siempre saca como ejemplo y yo también lo comento es que nosotros pagamos todos nuestros compromisos contractuales a la fecha y el momento preciso y como tiene que ser ¿me entiende? Es decir, si el 30 de este mes es un día sábado, la gente esta pagada el día viernes, entonces en ese sentido hay un buen nivel de compromiso de parte de Carlos, igual que yo antes fue producto de su formación, lo que tú quieras, pero es muy difícil que Carlos deba a alguien plata, es un gallo súper ordenado con su plata, por lo tanto todo su personal tiene sus leyes sociales, pero también hay la otra mirada, no es por ser pesado, pero la otra mirada le diría: Oye pero es por lo que te pagan, no estoy haciendo nada extraordinario, te pagan para que tu contrates a este personal para que tenga sus leyes sociales al día, todo, para que reciba su sueldo a fin de mes , para que reciban su quincena el día 15, para eso. Es nuestro servicio, pero no hay ningún adicional, ni uno.

Entrevistador: **Claro.**

Entrevistado: En una ocasión yo plantié aquí, la posibilidad de que nosotros hiciéramos una suerte de canastas en la cual le comprábamos adelco cantidades de productos, sin el ánimo de nosotros de hacer negocios, si no simplemente a pasar plata por

plata, pero con la diferencia que cuando tu le compras a una distribuidora y compras por cantidades mayoristas, tú tienes un precio especial que no se encuentra en el mercado del barrio y muy rara vez en el supermercado. La respuesta fue no. Noo porque iba a ser un lio cobrar y quien iba a hacer los paquetes y que ¿me entiende? Cuestión que era llegar hacerlo digamos. Tomar la lista del personal, ver las necesidades, arroz con aceite, por último la canasta básica, comprarla, pagarla a 30 días, cobrarla a los cabros en 2 pagos, haciendo un pequeño grupo que no significaba del punto de vista comercial, ningún desmedro para la empresa.. Todo lo contrario. Al contrario, todo lo contrario. Carlos me dijo no no, quien va hacer los paquetes. Estaba preocupado de los paquetes. No era un problema de plata, además nunca íbamos a tener una gran cantidad de compra, 500 lucas, nose, máximo, con nosotros si lo hace o conmigo al menos. Tampoco mete a los demás. Cuando vamos adelco de repente, espérate, compremos atún, compremos arroz, compremos esto y nos compramos para los 2. Yo también me siento un poco mal, porque llego aquí con las cajas, los cabros ven eso y perfectamente podríamos hacerlo con Kathy o Daniel ¿Me entiende? Podríamos hacerlo, pero ahí está, hay un apretón en el embudo que tiene que ver... Carlos yo siempre lo he dicho, es una buena persona, o si no, no estaría con el...

Entrevistador: Jajaja

Entrevistado: Y yo soy jodio, pero tiene un tema de formación, yo que conozco la realidad de Carlos, de que llegó como junior a trabajar con tomas Cox, se que cada cosa que él ha hecho, que ha tenido, le ha costado. Entonces cuando a ti te ha costado mucho, tu también tienes temor de perderlo y cada paso y riesgo que tú haces como mejorar las condiciones de tu trabajo, no tení ni la menor idea. Te doy como un ejemplo para que tampoco creas que la cosa esta... El año anterior Adelco le propuso a Carlos comprarle un vinito a fin de año a los, perdón Salcobrand... Bueno, este año Carlos lo hizo sin que surgiera de Salcobrand. Son enseñanzas aprendidas desde el punto de vista positivo.

Entrevistador: En el fondo el miedo arriesgarse. Una vez que ve que funciona.

Entrevistado: Claro, partimos y nos pegamos un pique por allá por Quilicura en los quintos infiernos...

Encontramos la viña Morandé, compramos las 3 cajas que necesitábamos, las llevamos junto allá a Salcobrand, al otro lado del mundo y cada uno recibió una cajita con un vinito de atención a fin de año. Eran 2 lucas y media, 3 lucas, ya ni me acuerdo cuanto costaba el vinito. El cuento que costó desde el bolsillo de Cj y Compañía. El trabajador no se detuvo a ver si el vino era de 2, 4 o un vino de 10 lucas ¿Qué fue lo que vió el trabajador? EL GESTO y

nuestro supervisor Eduardo Droguett nos dijo: Oiga puta los cabros que encontraron el vino rico. Era un vino para dar motores, mira yo te digo porque soy vinero, no era un vino de lo mejor, pero tampoco el más malo, pero el gesto hizo que los cabros tuvieran una reacción positiva, inmediata. Yo cuando voy a Salcobrand, yo llego antes de la hora y me paro desde el control y saludo a cada compadre que está ahí, durante los 20 minutos que significa más o menos el proceso de ingreso y ¡hola jefe, hola jefe! Se paran a saludar, me meto a la bodega y viene gente de las poleras plomas que les decimos nosotros, que son la gente de Salcobrand que fue contratada por nosotros y fue traspasada a Salcobrand por sus medios ¡Hola jefe! ¿Cómo está? Te fijay, con lo mínimo. Insisto, es posible...

Es posible.

Otro punto, es posible.

Otro punto, es posible jajaja

Entrevistador: Eh, Patricio te doy las gracias por ayudarme, estuvo sumamente interesante, yo quisiera saber si hay algo que quisieras agregar que yo no te haya preguntado, algo que tu no me hayas contado.

Entrevistado: No, yo creo que el tema es muy complejo, pero es muy interesante ¿Por qué es complejo? Porque estamos viendo el problema desde la perspectiva humana y como todavía no se termina de escribir sobre el comportamiento humano por eso es que

sicólogos van haber siempre y el estudio de la sicología tendrá que existir siempre por cada vez encontramos ámbitos que no hemos descubierto, este tema se hace muy interesante. Lo que pasa Maria Paz es que tal vez hay muchas empresas que cada vez están más interesadas en esto, pero estamos volviendo en algunos aspectos a recuperar ciertas acciones del pasado, por ejemplo: Yo he escuchado a empresas que están muy interesadas en mantener a su personal y no se les vaya, si no esté recambio, este recambio, este recambio porque hay otras ofertas de trabajo, de necesidad en el mercado, si no... No al contrario, mantener a esta gente. Yo creo que ene se sentido el tema es muy interesante y ojala tu pudieras hacerle llegar una copia a mi buen amigo.

Entrevistador: Patricio muchas gracias por tu tiempo.