

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

MANDOS MEDIOS Y SU SATISFACCIÓN LABORAL.

Elaboración de un mapa de consenso de los mandos medios acerca de los aspectos que conforman su satisfacción laboral.

José Carlos Barrera García
2015

Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas y al título de Ingeniero Comercial.

Agradecimientos

A Dios padre por sobre todas las cosas.

A mis padres, Ana y Luis, por el amor y el espíritu de superación.

A mis hermanos, Evelyn y Andrés, Juan y Elizabeth, por el amor y cariño.

A las Familias: Barrera y Cía., García y Cía., Ramos y Cía., Carvajal, Rubio, Urbina, Solís-Alvarado, Mancilla, Cruce y Bravo, por toda la fe y esperanza.

A Inés, Enmanuel, Paula, Carlos, Javier, Cesar, Germancito, Teresa, Alejandro, Américo, Jorge, Sebastián, Felipe, Matías, Turko, Fabi, Mati, Roro, Miguel, Mauricio, Francisco, Benito, Pedro, Manuel, Sandra, Sebastián, Bernabé, Gustavo, Francisco, Cristian, Patricia, Claudia, Pamela, Juan, Eugenio, Gilberto, Loredana, Karen y Sandrita, por su amistad, el tiempo y los buenos momentos.

A mis profesores, Miguel, Renzo, Carlos, Ana M^a, Rodrigo, Fernando, Bernardo, Yolanda, Pablo, Claudio, Eduardo, Soledad, Orlando, Pablo y Angélica, por la paciencia y el aprecio.

A Germán, Pablo, Fidel, Macarena, Carolina e Inés, por su invaluable ayuda en la realización de esta investigación.

A Johnny, el sexto hombre de mi equipo, por su ayuda fundamental en mi desarrollo profesional.

A todas aquellas personas que han pasado por mi vida, y que forman parte de mí y mis recuerdos, recuerdos que se encuentran grabados en lo profundo de mi corazón.

A cada uno de ellos, muchas e infinitas gracias.

“Ubuntu”

“umuntu, nigumuntu, nagamuntu”

Tabla de contenido

Capítulo 1: Presentación Del Problema De Investigación.....	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.3 Objetivos y Preguntas de la Investigación.....	11
1.3.1 Preguntas de la investigación.....	11
1.3.2 Objetivos de la investigación.....	11
1.4 Aspectos Metodológicos.....	12
1.4.1 Tipo de diseño metodológico de la investigación.....	12
1.4.2 Descripción de la población objeto de estudio.....	13
1.4.3 Selección de la muestra.....	13
Capítulo 2: Marco Conceptual y Teórico.....	14
2.1 Mando Medio.....	14
2.1.1 Concepto y rol de mando medio.....	14
2.1.2 Problemáticas de los mandos medios.....	22
2.2 Satisfacción laboral y motivación laboral.....	24
2.2.1 Motivación.....	25
2.2.2 Satisfacción Laboral.....	30
2.3 Modelos mentales y mapas de consenso.....	32
2.3.1 Aproximación teórica a los modelos mentales.....	32
2.3.2 Estructura de los modelos mentales.....	33
2.3.3 Mapas de consenso.....	35
2.4 Técnicas de recolección y procesamiento de datos.....	37
2.4.1 Técnica ZMET.....	37
2.4.2 Cadena de Medios-Fines y Técnica de Entrevista Laddering.....	39
2.4.3 Medio-fines en la investigación de los Recursos Humanos.....	45
2.5 Grounded Theory.....	49
2.6 Modelo Híbrido Grounded Theory, Medios-fines y Z-met.....	52
Capítulo 3: Resultados Y Conclusiones.....	59
3.1 Etapa 1 Modelo Híbrido: Recolección de la Información.....	59
3.1.1 Instrumento de Observación.....	59
3.2 Etapa 2 Modelo Híbrido: Aplicación Grounded Theory.....	60
3.2.1 Recolección de datos.....	60
3.2.2 Transcripciones.....	68
3.2.3 Codificación Abierta.....	68
3.2.4 Levantamiento de Categorías.....	69
3.3 Etapa 3 Modelo Híbrido: Análisis de la información.....	72
3.3.1 Agrupación en Atributos, Consecuencias y Valores.....	72
3.3.2 Generación de Matriz de Implicancia.....	82
3.3.3 Mapas de consenso o de Jerarquías de Valores.....	85
3.3.4 Discusión de resultados: Codificación Axial.....	93
3.4 Contraste de los hallazgos con las teorías de Satisfacción y Motivación Laboral.....	113
3.4.1 Contraste de los hallazgos con las teorías de motivación.....	114
3.4.2 Contraste de los hallazgos con las definiciones de satisfacción laboral.....	129
3.5 Conclusiones.....	132
3.5.1 Resumen del contraste entre los hallazgos y las teorías de motivación.....	132
3.5.2 Conclusión acerca de la codificación Axial.....	137
3.5.3 Conclusiones del estudio.....	139
3.6 Limitaciones del estudio.....	143
3.7 Recomendaciones y futura líneas de investigación.....	145
Capítulo 4: Bibliografía.....	146
Capítulo 5: Anexos.....	154
5.1 Anexo 1: Instrucciones Entrevista.....	155
5.2 Anexo 2: Pauta Entrevista en Profundidad.....	156

5.3	Anexo 3: Imágenes del proceso de entrevistas.	157
5.4	Anexo 4: Variables Introducidas al Software Laddermap, Satisfacción laboral.....	162
5.5	Anexo 5: Variables Introducidas al Software Laddermap, Satisfacción laboral.....	163
5.6	Anexo 6: Matriz de Implicancias Satisfacción laboral.	164
5.7	Anexo 7: Matriz de Implicancias Insatisfacción laboral.	171
5.8	Anexo 8: Mapa de Consenso de la Satisfacción Laboral software Laddermap.	177
5.9	Anexo 9: Mapa de Consenso de la Insatisfacción Laboral software Laddermap.	177
5.10	Anexo 10: Ideas y conceptos relevantes de las entrevistas.	178

Índice de Figuras.

Figura 1: Estructura de un modelo mental de una consumidora de "chocolate".....	33
Figura 2: Reglas que facilitan la lectura de un mapa de consenso.	36
Figura 3: Esquema de lectura de mapas de consenso.....	36
Figura 4: Secuencia de Atributos, Consecuencia y Valores de un consumidor de bebidas.	39
Figura 5: Esquema modelo medios-fines.	40
Figura 6: Proceso de recolección y análisis de datos.	44
Figura 7: Modelo Híbrido Grounded Theory, Z-met y MEC.	54
Figura 8: Modelo Híbrido Grounded Theory, Z-met y MEC a utilizar en la investigación.	57
Figura 9: Proceso de Entrevista.	61
Figura 10: Imágenes proporcionadas por el entrevistado 1.....	62
Figura 11: Resumen de los conceptos superficiales representados por imagen.	64
Figura 12: Grupo de imágenes nro. 1 conformado por el entrevistado 13.	65
Figura 13: Grupo de imágenes nro. 2 conformado por el entrevistado 13.	66
Figura 14: Grupo de imágenes nro. 3 conformado por el entrevistado 13.	66
Figura 15: Imagen más representativa seleccionada por el entrevistado 6.	66
Figura 16: Ejemplo del proceso de codificación abierta.	68
Figura 17: Construcción de la categoría “Remuneración”.....	70
Figura 18: Etapas en software Laddermap 5.4 para obtener los mapas consenso.	82
Figura 19: Interfaz de usuario Laddermap para el ingreso de cadenas.	83
Figura 20: Matriz de implicancias de la satisfacción laboral software Laddermap.....	84
Figura 21: Niveles de corte en el mapa de satisfacción laboral.	86
Figura 22: Niveles de corte en el mapa de insatisfacción laboral.....	86
Figura 23: Significado del color de cada nodo del mapa de consenso.....	87
Figura 24: Información proporcionada por cada nodo en el mapa de consenso.....	87
Figura 25: Significado del tamaño de cada nodo del mapa de consenso.....	88
Figura 26: Significado del tamaño de cada línea de relación del mapa de consenso.....	88
Figura 27: Mapa de consenso del concepto de la satisfacción laboral.	89
Figura 28: Mapa de consenso del concepto de la insatisfacción laboral.	91
Figura 29: Esquema de códigos axiales relativos a la satisfacción laboral.	95
Figura 30: Constructos relativos a la Vida Social.	96
Figura 31: Constructos relevantes en la satisfacción laboral.	97
Figura 32: Constructos relevantes en la Productividad y Seguridad.....	99
Figura 33: Constructos relevantes en el Desarrollo Profesional.	101
Figura 34: Constructos relevantes en la Satisfacción Personal.....	103
Figura 35: Constructos relevantes en la Vida Familiar.	104
Figura 36: Esquema de códigos axiales relativos a la insatisfacción laboral.....	106
Figura 37: Constructos relevantes en el Estado Anímico.	107
Figura 38: Constructos relevantes en la Improductividad e Inestabilidad Laboral.	108
Figura 39: Constructos relevantes en la Insatisfacción Laboral.	109
Figura 40: Constructos relevantes en la Desmotivación.	110
Figura 41: Constructos relevantes en la Emigración de la Empresa.	111
Figura 42: Constructos relevantes en la Insatisfacción Personal y Familiar.	112
Figura 43: Componente de la satisfacción laboral (Extracto del mapa de consenso).....	116
Figura 44: Componente de la insatisfacción laboral (extracto del mapa de consenso).	117
Figura 45: Afiliación en el mapa de consenso de la satisfacción laboral.....	119
Figura 46: Logro en el mapa de consenso de la satisfacción laboral.	120
Figura 47: Poder en el mapa de consenso de la satisfacción laboral.	120
Figura 48: Locke y las “metas” en el mapa de consenso de la satisfacción laboral.....	124
Figura 49: Injusticia en el mapa de consenso de la insatisfacción laboral.	125
Figura 50: Factores de Navajo y el mapa de consenso de la satisfacción laboral.	127
Figura 51: Factores de Navajo y el mapa de consenso de la insatisfacción laboral.	128
Figura 52: Resultados de la codificación Axial.	137

Índice de Tablas.

Tabla 1: Evolución de los modelos organizacionales.	16
Tabla 2: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales.	26
Tabla 3: Comparación entre las hipótesis de las Teoría X y Teoría Y.	27
Tabla 4: Otros conceptos asociados a la teoría de las expectativas.	28
Tabla 5: Factores que facilitan y dificultan la motivación.	29
Tabla 6: Tabla de los pasos en una entrevista con la metodología ZMET.	38
Tabla 7: Tipos de preguntas para hacer escalonamientos.	43
Tabla 8: Resumen de los conceptos representados por imágenes más repetidos.	65
Tabla 9: Categorías relacionadas a la satisfacción laboral.	71
Tabla 10: Categorías relacionadas a la satisfacción laboral.	71
Tabla 11: Atributos relacionados al concepto de la satisfacción laboral.	73
Tabla 12: Atributos relacionados al concepto de la insatisfacción laboral.	75
Tabla 13: Consecuencias relacionadas al concepto de la satisfacción laboral.	77
Tabla 14: Consecuencias relacionadas al concepto de la insatisfacción laboral.	78
Tabla 15: Valores relacionados al concepto de la satisfacción laboral.	80
Tabla 16: Valores relacionados al concepto de la insatisfacción laboral.	81
Tabla 17: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales.	115
Tabla 18: Factores que favorecen o desfavorecen la motivación.	126
Tabla 19: Resumen del contraste de los hallazgos y las teorías de motivación.	132

Resumen

La presente investigación tiene como objetivos recopilar el conocimiento relativo a los Mando Medio, su rol y problemáticas dentro de la organización, como también conocimiento acerca de la concepción del concepto de la Satisfacción Laboral siempre bajo el foco del grupo de los mandos medios; con énfasis en determinar mediante la investigación cualitativa, los aspectos, variables y/o atributos de la satisfacción laboral buscados por los mandos medios, como también la interacción de esos atributos con los beneficios buscados, y los valores que se encuentran detrás de la búsqueda de los mismos. Esto con el fin de determinar quién y qué es un mando medio, y qué es lo que considera por satisfacción laboral.

Se utilizará para la definición del concepto del mando medio una revisión literaria, mientras que para obtener una estructura mental global representativa de los mandos medios que defina el concepto de la satisfacción laboral y sus distintas implicancias en la organización, se utilizará una adaptación del modelo híbrido de investigación cualitativo presentado por Aqueveque (2011), que incorpora la técnica medios-fines (Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988), la técnica de provocación de metáforas propuesto por Zaltman (1993; 1997; 2004) y los fundamentos teóricos de la Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967).

Palabra Claves: Recursos Humanos, Satisfacción Laboral, Motivación, Mandos Medios, Mapas de consenso, Z-met, medios-fines, Laddering, Grounded Theory.

Capítulo 1: Presentación Del Problema De Investigación.

1.1 Introducción.

El planteamiento formal del problema referido a esta investigación se encuentra en el Capítulo I. En este punto es posible encontrar también el aporte que se espera esta investigación provea a la gestión de personas, así como también se presenta la estructura metodológica que seguirá el estudio y los objetivos que se pretenden alcanzar al finalizar esta investigación.

En el Capítulo II se presenta el marco conceptual y teórico de este estudio; particularmente se inicia con una revisión de la literatura respecto del concepto de mando medio, en la cual se exponen definiciones, roles y funciones, como también las problemáticas de los mandos medios en el quehacer organizacional. Siguiendo la revisión literaria, se presentan las principales ideas o concepciones acerca de los conceptos relativos a motivación y satisfacción laboral. En esta presentación se exponen los 8 modelos teóricos más relevantes respecto del concepto de motivación y las ideas centrales para comprender el concepto de satisfacción laboral. Finalizando este capítulo se encuentran la estructuración teórica de los modelos a utilizar en el levantamiento y procesamiento de los datos así como la metodología que vincula dichos modelos. Se presenta una aproximación teórica de lo que es un modelo mental, cómo se define la estructura de un modelo mental y la elaboración de mapas de consenso utilizando técnicas cualitativas (ZMET y Cadenas Medios-Fines). Posteriormente se explican los fundamentos de la Grounded Theory como método de investigación social y se finaliza con la adaptación de los modelos para efectos de esta investigación.

En el Capítulo III se exponen los resultados de la aplicación del modelo híbrido de investigación. Se inicia con la primera etapa del modelo, correspondiente a la descripción del proceso de recolección de la información y al instrumento de observación utilizado. En la etapa 2 del modelo híbrido se desarrolla la aplicación de la Grounded Theory; se señala desde la recolección de los datos hasta el levantamiento de las categorías relevantes para el estudio. Posteriormente, prosigue la etapa número 3 del modelo, ésta corresponde al análisis de la información; en esta etapa se muestran los resultados de la agrupación de las categorías en atributos, consecuencias y valores, se genera la matriz de implicancias para luego obtener el mapa de jerarquías de valores. Una vez determinados los mapas de jerarquías de valores, continúa la aplicación del modelo híbrido y se desarrolla la codificación axial. En el apartado 3.5 se contrastan los hallazgos del estudio con las principales teorías de satisfacción y motivación laboral. Para finalizar, en el punto 3.6 se desarrollan las conclusiones de esta investigación, dando respuesta a las preguntas que dieron origen a este estudio. Se finaliza con las limitaciones del estudio y las recomendaciones para futuras líneas de investigación.

En el Capítulo IV muestra la bibliografía y referencias consideradas para este estudio. Para finalizar, el Capítulo V se muestran los anexos de relacionados a la investigación.

1.2 Planteamiento del Problema.

Cada vez es más usual escuchar sobre los mandos medios o jefatura intermedias y el rol crítico que juegan en las organizaciones (Alvarez & Bustamente, 2001; Buchanan, 2012; Ikävalko & Aaltonen, 2001), como también la importancia que juega la satisfacción laboral en el compromiso de los trabajadores (Markey, 2014; García García, 2012) y en los resultados de la empresa (Gamero, 2003; Harvard Business Review Analytic Services, 2013; Pushpakumari, 2008; Cruz Cordero, 2002). Pero en la realidad Chilena, el concepto aun es relativamente ajeno y falta de premisas que ayuden a identificar y relacionar qué es un mando medio y qué concibe éste por "estar satisfecho laboralmente"

Uno de los primeros autores de habla española en definir y trabajar el concepto es Aguirre (1977). En su trabajo, éste ya reconocía el valor, además de las diferente sutilezas que presentan los mandos medios de una organización con respecto de los otros organismos como lo son el ápice superior y el ápice operativo (Mintzberg, 1979).

Ciertos autores (Huy, 2001; Blits, 2009; Muzio, 2013; Osterman, 2009; Tabrizi, 2013) han dedicado parte de sus esfuerzos a investigar este grupo, y principalmente sus resultados y conocimientos del tema apoyan la importancia de los mandos medios y sus labores, como también los problemas y dificultades por las que pasan dentro de la organización, principalmente derivados de la mala publicidad o apreciaciones negativas sobre los mismos a través del tiempo (Kehoe, 2011).

En Chile no hay mucha información empírica sobre la satisfacción laboral de los mandos medios en las organizaciones. Salvo algunas memorias o publicaciones encontradas en la revisión de la literatura previa a la concepción de esta investigación, en donde la mayoría de las investigaciones eran estudios relacionados al tema, pero realizados en el área de la salud, particularmente en el área de enfermería, por lo tanto resulta un tema novedoso en lo que respecta a su investigación en el sector de las organizaciones.

La visión de cliente interno proporcionada por la gestión de procesos, que dice relación a que, entre cada puesto de trabajo hay un flujo de productos y/o servicios semi-acabados, permite definir como macro proceso a la gestión de RR.HH, teniendo esta, como uno de sus muchos servicios/productos la satisfacción laboral de los empleados, por lo tanto es lógico pensar que defina a sus "clientes" y que, además conozca qué entienden estos por el servicio que presta y los requerimientos de los mismos.

Dado lo exploratorio del presente estudio, como también el fin mismo de éste, el cual busca definir un concepto, la investigación cualitativa surge como el enfoque adecuado. Respaldando la investigación cualitativa, que habitualmente es vista como inferior ante una investigación cuantitativa de orden estadístico, Zaltman señala, basado en su experiencia y hallazgos en el campo de la investigación cualitativa y cognoscitivas, que "las herramientas tradicionales utilizadas en la investigación cuantitativa (Cuestionarios, análisis estadísticos varios) solamente se limitan a sondear opiniones superficiales de los consumidores y no

están en consonancia con lo que realmente piensan" (Zaltman, 1997, pág. 424). De lo anterior, es que ciertos investigadores han desarrollado nuevos modelos de investigación cualitativa, como lo son Z-met (Zaltman & Higie, 1993) y medio-fines (Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988), modelos que permiten al investigador ahondar profundamente en los sentimientos y pensamientos de las personas con el fin de poder estructurarlos y entender los factores que definen sus acciones ante determinado estímulo. A lo descrito anteriormente, se incluye a los datos obtenidos de la aplicación de las técnicas Z-met y medios-fines, el procesamiento de los datos bajo los fundamentos teóricos de la Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967), lo que configura un modelo híbrido de investigación cualitativa, originalmente planteado por Aqueveque (2011), modelo con un riguroso, completo y sistematizado análisis de las categorías de información relevantes que van emergiendo de los propios entrevistados durante el estudio.

El tema a investigar sirve de utilidad al "Programa de Relaciones Laborales" de la PUCV, ya que da luz a un tema pertinente a su área de conocimiento, por lo que en palabras de Germán Acevedo, director del programa "se gana información relevante y empírica que no se encuentra actualmente, es decir, mayor conocimiento de actitudes y consecuencias de que los mandos medios se encuentren satisfechos laboralmente, lo que nos da luces también, de cómo se debiese gestionar el tema de la satisfacción laboral".

Desde la perspectiva social, esta investigación, de forma modesta, contribuye a entender los aspectos relacionados a la satisfacción laboral de los mandos medios, que a su vez conforma parte de la calidad de vida de una persona, ya que, aproximadamente un tercio del tiempo diario de una persona está destinado a su trabajo, por lo que en el día a día, el nivel de satisfacción laboral repercute en el nivel de satisfacción o calidad de la vida misma de una persona que trabaja, y por consiguiente saber qué es satisfacción laboral para los mandos medios es conocer parte de cómo el trabajo afecta la calidad de vida de las personas.

En las implicaciones prácticas, esta investigación aporta a la gestión de RR.HH, particularmente en lo que respecta a la gestión de la satisfacción laboral en el puesto de trabajo.

Dentro del valor teórico y/o metodológico, los estudios posteriores pueden ser llamativos, ya que si bien, en esta investigación se pretende definir el concepto de satisfacción laboral para los mandos medios, las actitudes, consecuencias y valores de los mandos medios con respecto de la satisfacción laboral, este conocimiento puede sentar las bases para investigaciones cuantitativas de las diferentes relaciones que puedan surgir entre variables que surjan en los mapas de consenso, como también la elaboración de nuevos instrumentos para medir la satisfacción laboral. En conclusión, guarda todo potencial referido a la definición de un concepto o investigación exploratoria.

1.3 Objetivos y Preguntas de la Investigación.

1.3.1 Preguntas de la investigación.

- ✓ ¿Quién es el mando medio dentro de una organización?
- ✓ ¿Qué es satisfacción laboral para un mando medio?

1.3.2 Objetivos de la investigación.

1.3.2.1 Objetivo General.

Conocer y modelar el concepto de mando medio, como también los sentimientos y pensamientos profundos de los mandos medios acerca del concepto de satisfacción laboral en el puesto de trabajo, utilizando una adaptación del modelo de entrevista de Cadenas de Medios-Fines y ZMET, aplicado a los mandos medios de una empresa.

1.3.2.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Definición del concepto, roles, problemáticas y aportes de los mando medio a la organización a través de una revisión literaria.
- ✓ Elaborar u modelo mental de consenso relativo a los sentimientos y pensamientos profundos que tienen los mandos medios acerca del concepto satisfacción laboral, a través de la aplicación de la adaptación de las teoría de Laddering, Cadena de fines y medios y Z-met con el fundamento metodológico proporcionado por la Grounded Theory.

1.4 Aspectos Metodológicos.

1.4.1 Tipo de diseño metodológico de la investigación.

El diseño metodológico del presente estudio, corresponde a una investigación de tipo cualitativa de alcance exploratorio, no experimental, de corte transversal descriptivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997).

Es una investigación cualitativa, por cuanto busca recolectar datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación de la realidad; la investigación cualitativa busca principalmente la “dispersión” de los datos e información, y concuerda con la idea de expandir el concepto de satisfacción laboral en el puesto de trabajo percibido por los mandos medios.

Es exploratoria, dado que tanto mandos medios como los aspectos de su satisfacción laboral es un tema poco estudiado en Chile, y sobre el cual no hay mucha información empírica disponible que relacione ambos temas. Principalmente el estudio busca construir el concepto de satisfacción laboral de los mandos medios, partiendo de la premisa que es una realidad inexplorada, y que su estudio posibilite ahondar con mayor profundidad a futuras investigaciones.

Es una investigación no experimental, porque se busca observar el fenómeno de la satisfacción laboral de los mandos medios en su ambiente natural, sin manipular deliberadamente los aspectos de la satisfacción y, en etapas posteriores, analizar dichas observaciones. Lo que se busca, es que los mandos medios puedan expresar sus pensamientos, sentimientos y emociones tal cual, es decir, sin ninguna manipulación de sus condiciones laborales.

También es un tipo de investigación transeccional descriptivo, dado que se busca recopilar los datos en un momento único, lo que no permite el análisis de las variables para ver su variación en el tiempo, mientras que el carácter descriptivo se relaciona con la idea de considerar un fenómeno y sus componentes, sin tratar de explicar las relaciones que se generan al desarrollar el mismo, buscando indicar qué es lo que aparece y cómo aparece, sin entrar en explicaciones del por qué aparece.

El estudio de campo se desarrollará siguiendo los lineamientos de la Grounded Theory (Teoría Fundamentada), que constituye una metodología inductiva para el desarrollo de teoría (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990).

El análisis de los datos se realizará a través del método de comparación constante de la teoría fundamentada (Glaser & Strauss, 1967). Este método permitirá la identificación de categorías emergentes a partir de una aproximación inductiva y progresiva hacia los datos recolectados, que permitirá más adelante su posterior descripción (codificación abierta), su organización conceptual en modelos relacionales (codificación axial) y, finalmente, la elaboración de un modelo comprensivo que permita integrar todos los datos recolectados (codificación selectiva) si así lo ameritan los resultados.

1.4.2 Descripción de la población objeto de estudio.

Para la presente investigación, el universo de la población que será objeto de estudio, corresponde a todos los mandos medios de las organizaciones de tamaño medio a grande, en territorio Chileno, sin importar edad, sexo u otra variable sociodemográfica.

1.4.3 Selección de la muestra.

La muestra corresponde a una muestra no probabilística, en otras palabras, un muestreo por conveniencia. Se trabajara la muestra en base al criterio de saturación teórica de los datos (Glaser & Strauss, 1967), es decir, ni la extensión, ni los rasgos de la población, ni el tamaño de la muestra se conocen de antemano. Solo cuando se alcance la saturación teórica (Flick, 2004) se acabara de muestrear, esto significa que cuando no surjan aportes nuevos a las categorías se detendrá el proceso de muestreo.

Dadas las características de este estudio exploratorio e inicial en la creación de un concepto de satisfacción laboral de los mandos medios de Chile, se privilegió la diversidad respecto de la especificación, por lo que no se quiso fijar las características de un caso típico más específico (esto habría implicado trabajar con mayores niveles de especificación en la selección de los entrevistados, por ejemplo: hombre, titulado con experiencia de 10 años como mando medio de primera categoría, casado con hijos)

Como criterio de arranque se utilizara los mandos medios de la empresa AES Gener Ventana, y en caso que lo amerite se pasar a criterios más específicos de sexo y edad, pero basándose en los individuos ya entrevistados y la información que han proporcionado.

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas por el propio investigador durante el periodo correspondido entre 15 de Mayo y el 23 de Mayo del 2014 en la ciudad de Quintero en la localidad de Ventanas, en el mismo lugar de trabajo de los entrevistados.

Previamente a las entrevistas, se contactó a los entrevistados explicándoles verbalmente las condiciones de su participación, lo que implica ser parte en una entrevista en profundidad durante la jornada laboral, la que será grabada solo si el informante lo consiente, la definición conjunta del momento y lugar en que se realizará el estudio, la confidencialidad de la información que aporte, su uso exclusivamente para fines académicos y la inexistencia de costos/pagos asociados para ellas.

En lo que respecta a la saturación deseada, esta se logró con los 14 entrevistados de la empresa. El autor reconoce que alrededor de la 12 persona entrevistada, empezó a notarse la saturación de las categorías, pero se procedió entrevistar a las 14 personas disponibles por la oportunidad que presentaba tener la máxima cantidad de entrevistados de una misma empresa. El autor también reconoce que la saturación puede haberse dado por el hecho de que al ser todos los entrevistados de una misma empresa, comparten características similares, más aun en lo que respecta al concepto de satisfacción laboral.

Capítulo 2: Marco Conceptual y Teórico.

En el presente capítulo se presentara los conceptos básicos utilizados en la investigación, como también las teorías e ideas claves que sirven de guía al estudio.

2.1 Mando Medio.

La evolución de la Estructura Organizacional (E.O.) a través del tiempo sigue la dinámica de los movimientos sociales y económicos de cada periodo, es así, que desde el siglo XX se pueden distinguir 3 grandes épocas en cuanto a E.O. respecta (Rivas, 2002). Estas van de una empresa jerárquica a empresas con organigramas donde lo que importa son las células de información o centros de trabajo, con líderes definidos, que no necesariamente son del órgano gerencial.

Los grandes cambios tecnológicos que se han estado produciendo en los últimos 25 años, han repercutido en el modelo de la estructura empresarial moderna (Rivas, 2002), el mando intermedio sigue siendo el encargado de supervisar al personal base y el eslabón de comunicación entre los directivos y trabajadores, así como también el encargado de que en gran parte se ejecute y lleve cabo los cometidos elaborados en la estrategia organizacional. Sin el nivel de los mandos medios, lo que se conoce como organización del trabajo, no existiría (Kehoe, 2011).

La propia definición de mando medio es un tema de cuidado, dada las diferentes variables que configuran a una organización (tamaño, sector, complejidad, estructura, entre otros), por lo que se reconoce que la definición del concepto de mando medio puede variar de empresa a empresa, y más aún entre distintos Sectores Industriales, considerando que los niveles mismos de la dirección media no están, hoy en día, claramente identificados (Jauli, 1998). En palabras de Mintzberg (Mintzberg, 1979), "The Middle Line" o "Mandos Medios" efectúan la supervisión directa, esto implica un contacto personal y cercano entre el mando medio y los operadores, rol que no puede asumir el grupo estratégico; dicho de una manera general, el mando medio efectúa todas las tareas que realiza el grupo estratégico, sólo que dentro de su propia unidad gerencial (Rivas, 2002).

2.1.1 Concepto y rol de mando medio.

Con el fin de construir una visión un tanto más acabada de lo que es un mando medio, su rol y problemáticas, a continuación se presentara un sumario de las publicaciones encontradas, que a juicio del autor son relevantes para entender las dimensiones de lo que es un Mando medio dentro de la organización.

La búsqueda de la definición del concepto de Mando Medio, nos lleva indudablemente a consultar primeramente los diccionarios, y para lo particular del concepto, es obvio que no ha de encontrarse dicha definición en otro tipo de diccionario que no sea del ámbito de negocios, en este caso Bussines Dictionary define a las Gerencias Intermedias como "los responsables de aplicar las políticas y los planes de la alta dirección y, por lo general, tienen

dos niveles de dirección por debajo de ellos. Usualmente, son los primeros en ser recortados en el 'redimensionamiento' de una empresa. La gerencia media constituye la capa más gruesa de los gerentes en una organización tradicional (Jerarquía Piramidal)" (Business Dictionary.com), mientras que un mando medio es definido como "Un empleado de una organización o empresa que tiene como subordinados al menos a un nivel de administradores o supervisores, y le reporta a un nivel más alto de directivos dentro de la organización. Las funciones de un mando medio suelen ser las de llevar a cabo las directivas estratégicas, propuestas por el ápice estratégico, al plano operacional. También son labores de los mandos medios la supervisión de empleados administrativos y operarios, para garantizar el buen funcionamiento de la empresa" (Business Dictionary.com).

Jay Adelson (2011) define a los mandos medios como, aquellos administrativos que se encuentran entre medio de los Gerentes Generales o Dueños y la línea de frentes (operarios) de una organización. Adelson señala que, si bien en las etapas iniciales de una empresa o emprendimiento los mandos medios no se necesitan, en la medida que la organización crece, es inevitable la aparición de mandos intermedios, siendo una de las primeras funciones la de supervisar y organizar el trabajo de los operarios por encargo de los superiores para que estos tengan más espacio para enfocarse en asuntos estratégicos.

Jauli (1998), citando a Aguirre (Aguirre & Rodriguez, 1977) en su tesis doctoral sobre "Las actitudes ante el error de los mandos intermedios de una organización", en el cual aplicó 6 instrumentos de observación a 102 participantes de una empresa multinacional, estipula que el Mando Medio es tan antiguo como el trabajo organizado, y que éste representa una posición media entre la dirección y los trabajadores, siendo su rol principal el de supervisar, sean a operarios u otros supervisores. Es de esta idea que Aguirre define niveles o categorías de mando medio:

- ✓ Mandos medios de Segundo Nivel: Son aquellos mandos medios que supervisan a otros mandos medios y operarios.
- ✓ Mandos medios de Primer Nivel: Son aquellos mandos medios que sólo supervisan a operarios.

Para Aguirre, los mandos medios son quienes realizan el trabajo mediante la supervisión, la coordinación o la dirección de los trabajos y de los empleados que ocupan puestos inferiores. Jauli concluye en su tesis que los mandos medios presentan una actitud ante el error que varía con la edad y la experiencia, en donde entre más joven e inexperto es un mando medio, es más reflexivo y dispuesto al cambio y adaptación que un mando medio con más edad y experiencia.

Se desprende de las conclusiones y recomendaciones hechas por Jauli en su investigación, que:

- ✓ Es importante que la organización vele por el compromiso de sus empleados, las condiciones adecuadas y del clima social que se produce dentro de la organización, con el fin de que se refuercen las conductas constructivas y efectivas.

- ✓ Que es importante que dentro del factor “Estilo de Dirección”, se considere lo llamado “el poder positivo de los errores”, es decir, que exista cultura de aprender de los errores y tener una actitud positiva ante éstos, y que los superiores estén conscientes de esto.

Rivas (2002) en su trabajo "Nuevas formas de organización" habla sobre el cambio y evolución que afecta a las estructuras organizacionales, en éste resume y adapta lo descrito por Miles Raymond (Miles, Snow, Matthews, Miles, & Coleman, 1977) en lo que Rivas llama la evolución de los modelos organizacionales.

Tabla 1: Evolución de los modelos organizacionales.

Espacio Histórico	1900-1980	1981-1990	1991-?
Etapa Histórica	Estandarización	Orientación al Cliente	Innovación
Estructura organizacional	Jerarquizada (Funcional, Divisional, Matricial)	Adhocracia, horizontal, Red	Celular
Activo Clave	Bienes de Capital	Información	Conocimiento
Gerente Clave	Gerente de Operaciones	Gerente de Informática	Gerente de Conocimiento (CKO o Chief Knowledge officer)
Competencias clave	Especialización y Segmentación	Flexibilidad y capacidad de respuesta	Diseño de la Creatividad

Fuente: Rivas (2002) citando a Raymond (1997).

Rivas, plantea que hoy en día es cada vez más importante que la empresa busque modelos que le permitan ser flexibles y que además le otorguen cierta capacidad adecuada de respuesta a los cambiantes, inciertos y altamente inestables ambientes que caracterizan a las organizaciones. Es así, como naturalmente las organizaciones evolucionarán de Estructuras Jerárquicas Funcionales a Estructuras Celulares, en donde se pasa desde una cadena de mando jerarquizada y establecida de forma vertical a un modelo donde la jerarquía es plana y usualmente sólo se cuenta con algunos superiores cuyo fin no es principalmente actuar como supervisor, sino más bien como guía del conocimiento e innovación. Es en este ambiente en el cual se vuelve altamente importante el conocimiento e información que se maneja en la organización y, por lo tanto, vuelve relevante a los CKO dentro de la estructura. Por definición, la posición de CKO ha de ser utilizada por alguien de la línea media como es definido en el propio Rivas citando a Mintzberg (1979), "Gerencia de línea, llamada también, Mandos Medios, es la que constituye la primera línea de mando por sobre el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa". Para Rivas esto implica un contacto personal y cercano entre el Mando Medio y los operadores, rol que no puede asumir el grupo estratégico. Dicho de una manera general, el mando medio efectúa todas las tareas que realiza el grupo estratégico, pero dentro de su propia unidad gerencial. Si se considera el rol descrito del mando medio en una estructura celular u orientada al conocimiento, el gerente de línea juega un rol relevante dado los dotes de liderazgo que requiere el cargo para guiar la innovación y cambio, como también por la cercanía a los operarios y conocimiento de los procesos, procesos que definen el quehacer de la organización y los resultados de la misma.

Arnold Blits (2009), derivado de sus estudios y experiencias como consultor internacional, define el rol de un Mando Medio como el del sargento en la rama militar. Establece que, al igual que los soldados se enlistan por un rey y/o familia, en el campo de batalla ellos pelean

por su sargento y sus camaradas; en la organización esto se interpretaría como que finalmente, un operario trabaja solidariamente pensando en su supervisor directo y sus demás compañeros. Blits asevera que toda organización debiese estar enfocada en generar Mandos Medios, ya que de esta forma, salvo los operarios, todos las demás personas dependerán de alguien más y a su vez serán responsables de otros, es decir tendrán a alguien a quien no querrán defraudar. Los Mandos Medios vienen a representar una figura paternal, que da juicio y reconocimiento a sus subordinados.

Uno de los aspectos más relevante señalados por este autor es que, tanto en el ejército como en la organizaciones, éstas deberían avocarse a establecer Líneas de Mandos Medios fuertes y consolidadas, donde se asignen objetivos y cierta libertad para lograrlos, pero siempre manteniendo la línea de mando, ya que si por cualquier motivo, el Ápice Estratégico decide saltarse la posición del Mando Medio/Sargento con el fin de satisfacer la búsqueda de sus propios objetivos, lo único que se obtendrá será caos.

Interesante es la idea propuesta por Blits relacionada con las órdenes recibidas por los empleados. Blits señala que "Si bien toda orden proviene del ápice estratégico, antes los ojos del pelotón o grupo operativo, las ordenes provienen del Sargento o mando intermedio", idea que refuerza la importancia del mando medio señalada por Blits anteriormente.

Huy (2001), como resultado de sus experiencias y posterior a una investigación de 6 años con más de 200 directivos entrevistados define a los mandos medios como:

Aquellos directivos que se encuentran 1 o 2 niveles bajo el CEO o Gerente General (esto dependiendo del tamaño de la estructura organizacional), y aquellos directivos que se encuentran un nivel por sobre los operarios.

Para Huy, los mandos medios son los agentes de cambio con mayor influencia dentro de la organización, para esto se basa en las siguientes razones desarrolladas a través de su tiempo como investigador:

- ✓ Son superiores a los Gerentes Generales en las redes de información concierne a los empleados, concepto requerido para llevar a cabo los cambios sustantivos y duraderos dentro de la organización.
- ✓ Conocen los estados de ánimo y necesidades de los empleados, lo que hace que, según la experiencia de Huy, un proyecto de cambio organizacional se mantenga.
- ✓ Gestionan la tensión entre continuidad y cambio, evitan que la organización caiga en la inercia y/o caos extremo.
- ✓ Los mandos medios poseen ideas que agregan valor a la empresa. Para Huy, los directivos intermedios frecuentemente tienen ideas que agregan valor, las cuales serían capaces de y desearían llevar a cabo, siempre que se les escuche. En este punto, Carlos López (2008) aporta información relevante con su investigación sobre "Mandos medios y el Corporate Entrepreneurship (Traducido como Emprendimiento Corporativo)", éste concluye con evidencia estadística significativa que:

—Los mandos medios y su comportamiento se relacionan directamente con el Emprendimiento Corporativo., esto quiere decir que los mandos medios impactan positivamente el emprendimiento a nivel corporativo.

—Los mandos medios con comportamiento descubridor y creativo se relacionan directamente con el Emprendimiento Corporativo.

—Y que los mandos medios presentan un comportamiento integrador hacia abajo en la escala jerárquica, que fomenta el Emprendimiento Corporativo., en otras palabras los mandos medios tienden a integrar en el Emprendimiento Corporativo a las divisiones inferiores.

Huy, también define lo que para él son los 4 puntos fuertes de los mandos medios o roles que éste puede desempeñar dentro de la organización, estos son el rol de "Emprendedor", "Comunicador", "Terapeuta" y "Balanceador". Cada uno de estos conceptos, son descritos en los párrafos que siguen a continuación.

Emprendedor (Intrapreneurship): según Huy los mandos medios están en una posición privilegiada para visionar y hacer efectivo un cambio, esto debido a que, si bien conocen de primera mano los procesos relacionados del negocio, no están lo suficientemente cerca como para perder de vista el gran cuadro.

En la experiencia de Huy, en muchas de las empresas que el investigó, los cambios e innovaciones realizados por mandos medios con experiencia, son exitosos en un 80%, mientras que proyectos llevados a cabo por altos ejecutivos o consultores externos suelen fracasar por la falta de visión global o el conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tales como las aprecian los mandos medios.

Comunicador: Los mandos medios son los apropiados para comunicar los cambios propuestos a lo largo y ancho de la organización, sentencia Huy. Para desarrollar un cambio organizacional, este consta de 2 etapas, la concepción y su realización, y Huy dice que es generalmente en la ejecución en la cual se encuentran los fallos. Es en la etapa de realización donde se menosprecia el rol fundamental que los directivos intermedios juegan. En palabras simples, para Huy, "Una ejecución con éxito requiere de una comunicación clara y convincente a través de la organización". Es a través de las redes informales, construidas desde la base e inicio de la carrera de un mando medio, que éste puede comunicar las ideas claves a aquellos puntos críticos y de inflexión de la estructura jerárquica que hacen que las cosas sucedan, es decir, cuenta con una influencia informal importante a la hora de hacer que las cosas suceden. Huy demuestra con variados ejemplos de organizaciones investigadas cómo el entendimiento y la comprensión de los directivos intermedios de las presiones externas del mercado, además de las sensibilidades y capacidades internas, les permite evaluar la necesidad y factibilidad de los cambios corporativos propuestos.

Terapeuta: Ante un cambio radical suele suceder que muchos de los empleados se sientan miedosos, los que les hace bajar la moral y les provoca ansiedad, para Huy este es un aspecto grave de un cambio no realizado adecuadamente si no se le pone un alto, ya que la organización puede degenerar en depresión y parálisis, esto debido a que las

personas para aprender, de adaptarse y de ayudar al grupo a moverse hacia adelante. Es aquí donde el mando intermedio juega otro de los roles importantes dado el grado de cercanía con los empleados, ya que para estos mismos, los altos ejecutivos poco pueden ayudar, dada su condición más fría, alejada y tendiente a enfocarse en aspectos externos sobre internos. Los mandos medios cargan con pesos suplementarios en periodos de cambios profundos; además de sus tareas regulares y de la generación de ingresos, proveen de mucho más calor humano, contribuyen en la resolución práctica de problemas y dan mucho más apoyo de lo que normalmente hacen. Un buen mando intermedio alentará comportamientos relacionados a la ayuda mutua, el "comportamiento altruista" de sus empleados, promoverá y hará uso de ellos para mantener la faena en la buena dirección.

Artista en el alambre (Balanceador): Huy define este rol de manera muy particular dadas las características necesarias para equilibrar no sólo la atención a la moral de los empleados y subordinados directos, sino también al balance entre cambio y continuidad. Para la organización resulta igual de problemático que se realicen muchos cambios de golpe como pocos cambios demasiado lento, ya sea por el caos o por la inercia que arrastra cada situación descrita que pueden llevar a rendimientos extremadamente bajos. Los mandos medios suelen ser solucionadores de problemas, y aunque estas situaciones, les generen consumir gran parte de sus energías y recursos, lo encuentran gratificante. Para un mando intermedio, según Huy, es sumamente gratificante arremangarse las mangas y poner manos en el asunto, con tal de que todo el dificultoso asunto funcione.

Huy, concluye haciendo hincapié, en que “si bien la alta movilidad de altos ejecutivos es común, dado lo rápido que cambia el paisaje donde se desenvuelven los negocios, el nuevo ejecutivo que quiera introducir un cambio drástico, implementar un nuevo proyecto, no debiese venir y barrer la casa, ya que es incorrecto pensar que la tarea es reinventar la organización desde abajo”. Para Huy son los mandos medios que posibilitan que los cambios se lleven a cabo, que la estrategia se implemente y que ésta sea exitosa.

Paul Osterman (Osterman, 2009), autor de “La verdad acerca de los mandos medios” (Título original en inglés “The Truth About Middle Managers: Who They Are, How They Work, Why They Matter”), en una entrevista para la revista HBR (Harvard Business Review), presenta 3 visiones acerca de los mandos medios. En la primera menciona que autores como Jack Welch, Tom Peters y Peter Drucker se han empeñado perjudicar la imagen de los mandos medios, promoviendo ideas tales como que los mandos medios son un desperdicio de recursos o que están sobreestimados, haciéndolos ver como villanos. En la segunda perspectiva, menciona que los mandos medios son vistos como víctimas, que son apretados, que son heridos, que han perdido el control de sus vidas. En la tercera perspectiva, plantea que los mandos medios son lo que hacen girar el mundo, planteando la idea de que, por

mucho que se quiera, las grandes y medianas empresas son las que producen los productos y servicios que se necesitan en una economía y, al final del día, se necesitan mandos medios para que aquellas organizaciones funcionen. Osterman menciona que la gran mayoría de la literatura sobre administración es acerca de la glorificación de los Gerentes Generales, pero que nadie pone mucha atención a los mandos medios, ya que vivimos en una cultura que le encanta adorar a los líderes, mientras que los mandos medios hacen un trabajo poco vistoso y anónimo pero importante.

Behnam Tabrizi (Tabrizi, 2013), en una publicación realizada en la revista HBR llamada “Nueva investigación: Qué diferencia a los Mandos Medios efectivos” (título original en inglés “New Reserach: What Sets Effective Middle Managers Apart”), muestra los resultados de una investigación que hizo siguiendo a 56 empresas seleccionadas al azar, que estaban involucradas en cambios drásticos o en innovaciones de alta tecnología, en las cuales el 68% de estos cambios e innovaciones de larga escala fallaron. En el estudio, Tabrizi controló el crecimiento de la industria, la estructura de la misma, los tipos de innovación y, utilizando la información interna de las compañías, la data obtenida de más de 1000 mandos medios y gerentes involucrados por un periodo de 5 años; para él, el resultado fue determinante. Aparte del rol de los miembros conformantes del órgano gerencial, la participación más importante y determinante en el éxito, fue el rol del mando medio. En los casos de las iniciativas exitosas, los mandos medios sirvieron como apalancadores del cambio, influenciando a aquellos por encima o debajo de ellos en la escala jerárquica.

Para Tabrizi, un cambio o innovación a gran escala incluye a miles de partes en movimiento que requieren medidas palpables, inteligentes y emocionales que ningún sistema de Tecnología de la Información (IT por sus siglas en inglés Information Technology) puede ejecutar. Es por esta visión de la organización en 360° que los mandos medios están posicionados de forma única para implementar grandes cambios o innovaciones de larga escala. Así mismo, Tabrizi menciona que los mismos mandos medios se han convertidos en personas cautas e inseguras acerca de su autoridad con respecto de cambios relacionados a las tecnologías, esto puede ser debido, a juicio de Tabrizi, a un suerte de síndrome de estrés post-traumático ocupacional desarrollado después de las revoluciones de las tecnologías de la información.

Tabrizi propone un modelo apodado “Liderazgo triple-A”, esto con el fin de que los mandos medios reinventen su rol, y las compañías y ellos mismos se den cuenta de su valor.

El modelo de Liderazgo triple-A para un cambio exitoso, consta de los siguientes conceptos: ***Alineamiento (Alignment)***: En la primera etapa, los valores de los mandos medios son alineados con los objetivos propuestos por la iniciativa de cambio. El alineamiento puede ser llevado a cabo en sesiones de formación o vía conversaciones entre los mandos medios y el órgano ejecutivo. Estas conversaciones pueden ser lideradas por ellos mismos o los gerentes.

Cuando los valores centrales de los mandos medios están en línea con los de su trabajo, ellos están más abiertos a alcanzar su máximo potencial y la organización logra un beneficio.

Autoría (Authorship): En la segunda etapa, la organización crea equipos multifuncionales de mandos medios que lideran el plan de cambio e innovación, transformando la visión del órgano gerencial en pasos concretos. Los mandos medios también pueden tomar la iniciativa aquí, formando sus propios equipos con otros mandos medios. Los mandos medios necesitan involucrar a los colaboradores individuales, que se conviertan en coautores de los planes con ellos. Autoría crea pertenencia y compromiso y finalmente, lidera hacia soluciones creativas y eficaces.

Acción (Action): En el tercer paso, los mandos medios tienen que ser responsables por el éxito de las iniciativas de las que fueron autores. Ellos necesitan eliminar los obstáculos diarios a través del compromiso inflexible de sus acciones. Como dijo Steve Jobs a un grupo de mandos medios “Cuando un conserje se enfrenta con una puerta cerrada, está bien para ellos que inventen una excusa o razón para no hacer su trabajo; sin embargo, a ustedes no se les permite ninguna excusa o razón”.

Para finalizar el artículo, Trabizi menciona que los mandos medios no debiesen esperar a los gerentes para iniciar el Liderazgo Triple-A; más bien ellos deberían convertirse en los campeones del cambio dentro de sus compañías. Como mínimo, un mando medio debiese implementar Triple-A en la organización con aquellos que les reportan.

Para Trabizi, los cambios de la revolución tecnológica devastaron el rango de mandos medios, pero para él “Las personas no son máquinas, ellos no se vuelven obsoletos. Lo que se volvió obsoleto no es el mando medio en sí, sino más bien lo que nosotros pensamos sobre lo que es un mando medio”

2.1.2 Problemáticas de los mandos medios.

Continuando con los hallazgos de Huy (2001), derivados de sus investigaciones, encuentra que es habitual que circule en la organización la concepción de que los mandos medios son los que estancan a la organización, además de que para realizar un cambio organizacional y consecuente con esto, debiesen ser el primer activo del cual se debe desprender una organización para que éste tenga efecto. En general, la percepción es que los Mandos Medios no agregan valor alguno, que son sólo Intermediarios y que debiesen estar en extinción. A continuación, se describen otras problemáticas que enfrentan los mandos medios.

- ✓ Los mandos medios constituyen, usualmente, un campo abandonado de nuevas ideas por la incredulidad que presentan los altos ejecutivos al emprendimiento de este tipo de trabajadores.
- ✓ El menoscabo hacia el potencial de los mandos intermedios, causado por la propia falta de liderazgo de los altos ejecutivos.
- ✓ La poca disposición de los altos ejecutivos a comprometerse a considerar a los directivos intermedios como consejeros de confianza y entendidos en la materia.
- ✓ La creencia de que los mandos intermedios son resistente al cambio y no presentan un serio compromiso con éste.
- ✓ No se les reconoce apropiadamente el honor de las tareas llevadas a cabo exitosamente (referido a las malas prácticas éticas y morales en cuanto al trabajo en equipo y el liderazgo).
- ✓ No se considera su experiencia y conocimiento del negocio derivado del tiempo que lleva desarrollando labores dentro de la organización.
- ✓ A veces la falta de líderes capaces, son en sí un problema para los mandos medios, dado la barrera que enfrentan al encontrarse con personas menos capaces y que no admiten su propia ignorancia.

Ed Muzio (2013), CEO de Group Harmonic, en su experiencia profesional caracteriza los problemas a los que se enfrenta un M.M. por medio de una metáfora elaborada por Bill Thomas, en esta se simboliza al Ápice Estratégico como el motor de un automóvil (donde se origina la fuerza y movimiento), a los mandos medios como la transmisión y a los operativos como las ruedas traseras encargadas de la tracción (donde las cosas realmente suceden y la estrategia se lleva a cabo). El mando medio es el encargado de aguantar el torque necesario para traspasar la estrategia a un nivel operativo y luego a uno táctico, es decir, traspasar las ordenes desde el ápice estratégico al grupo operativo, encontrando oposición y dificultades por los diferentes idiomas en que se hablan en ambos sectores además de las diferentes “direcciones” hacia las que cada grupo empuja.

- ✓ El Ápice Estratégico presiona por llevar a cabo la estrategia, y que se alcancen las metas establecidas a nivel estratégico.
- ✓ El Grupo Operativo presiona por alcanzar los resultados tácticos establecidos y que las cosas sigan funcionando.

Muzio describe que el mando intermedio debe hablar múltiples idiomas como lo es el lenguaje Estratégico (ingresos, utilidades, cuota de mercado, etc.), el lenguaje operativo (programa de la hoja de ruta, lanzamiento de productos, planificación de la producción, etc.)

y el lenguaje táctico (Resultados de la fábrica, puntaje de la satisfacción del cliente, etc.) para satisfacer al grupo estratégico y al grupo operativo. También el mando medio como segundo objetivo, debe plantearse como un maestro de lenguaje, enseñando, intercediendo y creando conciencia de los lenguajes utilizados en los otros grupos.

Osterman (2009) menciona un punto concordante con lo propuesto por Muzio, en el cual menciona que “debido a que las empresas se han vuelto más planas en su estructura jerárquica, los mandos medios están tomando mayores roles en lo que con concierne a la toma de decisiones y además, están tomando más de algún rol en lo que respecta a términos de comunicación de lo que alguna vez fue hecho en el pasado. Así que los mandos medios, en algún sentido, están teniendo muchas más responsabilidades de las que tuvieron en el pasado”.

Osterman también menciona, que más allá de toda la retórica acerca de lo negativo de los mandos medios, la cantidad de mandos medios continua creciendo, por lo que están lejos de desaparecer, más bien sólo han cambiado las condiciones de su trabajo.

2.2 Satisfacción laboral y motivación laboral.

Según Luis Miguel Manene (Manene, 2012), Académico de la Escuela de Negocios ESDEN (Madrid, España), hablar de satisfacción laboral, indudablemente es hablar de motivación. Para Manene, debiese ser considerado prioritario el proceso relacionado con la consecución de un clima de motivación y satisfacción en el trabajo en la totalidad del personal de la empresa. Manene señala que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Manene asevera que, toda empresa con altos niveles de satisfacción en sus clientes cuenta también con altos niveles de satisfacción en sus empleados.

Según la R.A.E. (Real Academia Española), la motivación es la acción y efecto de motivar, mientras que motivar es dar una causa, una razón para hacer algo, tener o dar el ánimo para que se proceda o actúe de cierta forma, mientras que satisfacción es el cumplimiento del deseo o del gusto.

El autor considerara Motivación como “La voluntad, impulsos, deseos, cuya concepción pueden ser de origen interno o por influencia externa, que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación”; mientras que Satisfacción es “un estado, resultado de una evaluación realizada por el cerebro del individuo, acerca del cumplimiento de las necesidades físicas y emocionales, producto de factores intrínsecos como extrínsecos.”

El autor reconoce que definir estos conceptos es complicado, esto debido a que existen muchas ideas y teorías, de las cuales no se logra establecer un consenso global en lo que respecta al propio concepto de lo que es Motivación y Satisfacción Laboral. Si bien en la literatura, la motivación como también la satisfacción laboral en el puesto de trabajo, han sido objeto de numerosas investigaciones para aclarar todos sus aspectos, la gran mayoría han sido fuera del contexto nacional y sin relacionar el mando medio de la organización, por lo cual, fiel al objetivo de esta investigación, que es definir el concepto de satisfacción laboral que poseen los mandos medios, los atributos de ésta, las consecuencias de que se encuentren presentes estos atributos, y valores involucrados en la búsqueda de estos es que a continuación se resumirán los conceptos y teorías más relevantes acerca de satisfacción laboral y motivación, con el fin de entregar un marco de referencia acerca de objeto de estudio de esta investigación

2.2.1 Motivación.

A continuación, se presenta un resumen de las teorías motivacionales más destacadas a la hora de explicar el comportamiento humano (Navajo, 2004).

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1991).

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización), dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores o racionales más arriba. Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después de que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y con esto, la motivación para poder satisfacerlas.

- ✓ Autorrealización: Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
- ✓ Estima: Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
- ✓ Sociales: Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
- ✓ Seguridad: Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
- ✓ Fisiológicas: Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner, & Bloch Snyderman, 2011)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- ✓ **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Sin embargo, si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- ✓ **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker & Hall, 1981).

A continuación se presenta la Tabla 2 con los Factores higiénicos y Factores Motivadores descritos por Herzberg.

Tabla 2: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales.

Factores Higiénicos	Factores motivadores
Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones varias. Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. Control técnico.	Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: Adaptado de Herzberg (2011).

De la teoría de Herzberg, deriva el concepto de "Job Enrichment" (Enriquecimiento del Trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso, de forma que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel & Riedmann, 1982):

- ✓ Suprimir controles.
- ✓ Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- ✓ Delegar áreas de trabajo completas.
- ✓ Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- ✓ Informar sobre los avances y retrocesos.
- ✓ Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- ✓ Facilitar tareas que permitan mejorar en el ámbito profesional.

Teoría de McClelland (McClelland, 1989)

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación, cuyos significados son descritos a continuación:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas que son motivadas por este impulso, son aquellas a quienes les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad "política".

Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1960).

Es una teoría que tiene una amplia difusión en las empresas. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos, que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades; mientras que la teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación del empleado en la organización (Grensing-Pophal, 1991), aunque en realidad existen variadas versiones sobre la teorías Z, es usual que se asocie la teoría Z al estilo de Dirección Japonés, que dice relación con aumentar la lealtad de los empleados hacia la organización, proveyendo un trabajo de por vida, con un fuerte focus en el bienestar del empleado dentro y fuera del trabajo. La teoría Z como modelo de Dirección, debiese tender a promover un empleo estable, alta productividad, alta satisfacción y moral de los trabajadores (Ouchi, 1981).

Tabla 3: Comparación entre las hipótesis de las Teoría X y Teoría Y.

Hipótesis X	Hipótesis Y
-La gente no quiere trabajar. -La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. -La gente tiene poca creatividad. -La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. -La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	-Bajo condiciones correctas, el trabajo surge naturalmente. -La gente prefiere autonomía. -Todos somos creativos en potencia. -La motivación ocurre en todos los niveles. -Gente motivada puede auto dirigirse.

Fuente: Adaptado de McGregor (1960).

Teoría de las Expectativas.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (1967), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter & Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta presentada por los individuos, por lo tanto, es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1997). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

Los puntos más destacados de esta teoría (Galbraith, 1977) son:

- ✓ Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- ✓ El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado, se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- ✓ Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- ✓ La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?).
- ✓ La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

- ✓ Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- ✓ Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- ✓ La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro, en otras palabras, Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Los autores de esta teoría, de acuerdo con sus postulados, recomiendan que la definición de estándares, metas y objetivos, deban responder a estimaciones reales, esto con el fin de definir exigencias alcanzables, pero con esfuerzo. También mencionan que las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas, para ello se requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc. Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas y que las personas tengan la confianza de que quien realiza un desempeño muy pobre no ganará las mismas recompensas.

Otros conceptos de la teoría de las expectativas son resumidos en la Tabla 4.

Tabla 4: Otros conceptos asociados a la teoría de las expectativas.

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas.	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales.	Sueldos y Salarios.	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo.	Sueldos y Salarios.	Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo.	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización.
Aceptación del grupo.	Se deben tener en cuenta: -La cohesión. -Coincidencia con las normas del grupo. -Valoración del grupo.	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo.
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos.	-Implicación: Identificación con el trabajo. -Identificación: Grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo.

Fuente: Adaptado de Vroom (1967) y Porter-Lawler (Porter & Lawler, 1968).

Teoría ERC de Alderfer (Alderfer, 1969; 1972).

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, esta teoría propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- ✓ Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- ✓ Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- ✓ Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

El modelo ERC de Alderfer se diferencia del modelo de Maslow en que (1) El modelo ERC propone que un individuo puede estar en operación de más de una necesidad al mismo tiempo, por consiguiente se rompe un tanto el esquema rígido de la jerarquía de las necesidades propuesto por Maslow, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior, lo que quiere decir que,

por ejemplo, ante la imposibilidad de satisfacer una necesidad de orden social, se incrementa el deseo del individuo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. El modelo ERC incluye una dimensión de frustración-regresión, en la cual la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior (Wordpress.com).

Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, 1969).

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke & Latham, 1985):

- ✓ Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- ✓ Movilizan la energía y el esfuerzo.
- ✓ Aumentan la persistencia.
- ✓ Ayudan a la elaboración de estrategias.
- ✓ Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

Teoría de la Equidad de Stancey Adams (Adams, 1963).

Adams afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás y evalúan si son justas reaccionando, con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos.

Navajo (2004), de todos los modelos y teorías descritos anteriormente, propone de forma superficial, que se pueden determinar los siguientes factores que favorecen y que dificultan la motivación.

Tabla 5: Factores que facilitan y dificultan la motivacion.

Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
-La clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.	-Fuerte crítica hacia el trabajo.
-Proporcionar recompensas y alabanzas.	-Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.
-Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.	-Supervisión de las tareas no adecuada.
-Animar y favorecer la creatividad.	-No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.
-Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.	-Adoptar decisiones unilaterales.
-Ayudar al desarrollo de habilidades personales.	-No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.
-Indicar cómo el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.	-Ocultar la verdad.
-Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.	-No dar elogios por el trabajo bien realizado.
-Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.	-Asignar trabajos aburridos o tediosos.
	-Falta explícita de reconocimientos.
	-Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.
	-Sentimiento de no formar parte del equipo.

Fuente: Adaptado de Oldham (1976) realizada por Navajo (2004).

2.2.2 Satisfacción Laboral.

La propia definición del concepto de la Satisfacción Laboral resulta un tanto compleja, esto es manifestado por Gargallo y Freundlich (2010) y concuerda con lo planteado por Mumford (1991) en que “constan innumerables definiciones de satisfacción laboral existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto”, aunque la mayoría de las definiciones existentes reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma, como un estado final derivado de un proceso psicológico (Volkwein & Parmley, 2000). Cabe destacar que mientras que algunos autores conciben la satisfacción laboral como un estado emocional o una respuesta afectiva (Locke, 1976; Weinert, 1985; Price & Mueller, 1986; Davis & Newstrom, 1999), otros la definen como una actitud generalizada en relación al trabajo (Beer, 1964; Bravo, Peiro, & Prieto, 1996).

En su investigación, Gargallo y Freundlich repasan las principales ideas de variados autores sobre el concepto de satisfacción laboral. Estas ideas son mostradas a continuación.

Locke (1976) define satisfacción laboral como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo”, esta es una de las definiciones más clásicas.

Price y Muller (1986) identifican la satisfacción laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo, mientras que Weinert (1985) añade a la idea que, a los individuos no sólo les gusta su trabajo, sino también las consecuencias derivadas del mismo.

Garmendia y Parra (1993) asocian la satisfacción laboral con el sentimiento de bienestar derivado de cubrir las necesidades de cierto nivel, a través de los resultados (considerados aceptables) obtenidos como recompensa del trabajo realizado.

Spector (1997) define satisfacción laboral como un sentimiento o actitud hacia el trabajo en su conjunto y en sus distintos aspectos.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que la satisfacción es concebida como un concepto multidimensional, que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo, y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros, etc.).

Giese y Cote (2000), revisan y contrastan gran parte de las definiciones existentes sobre la definición del concepto “satisfacción”, llegando a la siguiente conclusión: “La satisfacción, podría ser definida como una respuesta sumario, afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos y que tiene lugar en el momento en que el individuo evalúa un elemento”.

A lo largo de estas definiciones se observa además, que la satisfacción laboral depende de las necesidades del individuo, de sus valores, así como de la diferencia entre sus expectativas o las recompensas que considera adecuadas y lo realmente obtenido (Lawler & Porter, 1967).

Consecuente con las variadas opiniones sobre la definición de satisfacción laboral descritas en los párrafos anteriores, son las variadas investigaciones sobre el impacto de la satisfacción

laboral en las organizaciones, destacando el realizado por Pushpakumari (The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis, 2008), donde se realizó un estudio cuyo título puede ser traducido como "El impacto de la Satisfacción Laboral en la productividad laboral: Un análisis empírico", en dicha investigación, Pushpakumari entrevistó a tres grupos de empleados denominados "Profesionales", "Managers" y "No Managers" de 20 empresas del sector privado, cubriendo 5 industrias de Sri Lanka. En su investigación obtiene una correlación positiva entre satisfacción laboral y la productividad de los empleados. A continuación se presentan algunas de las conclusiones más relevantes.

- ✓ Existe un impacto significativo de la satisfacción laboral en la productividad de los empleados en organizaciones del sector privado.
- ✓ Empleados que están en niveles superiores tienden a obtener mayor satisfacción de recompensas intrínsecas, mientras que empleados de niveles inferiores tienden a obtener más satisfacción de recompensas extrínsecas.
- ✓ Empleados de nivel superior están más satisfechos que los empleados de nivel inferior en empresas del sector privado.
- ✓ Empleados que están en industrias altamente competitivas están más satisfechos que empleados que están en industrias menos competitivas.
- ✓ Profesionales y Managers están más dispuestos a esforzarse en su trabajo que los No Managers.
- ✓ Empleados de mayor edad están más satisfechos que empleados de menor edad.
- ✓ Empleados con más experiencia están más satisfechos con su trabajo que empleados con poca experiencia.
- ✓ Trabajadores satisfechos tienden a tener menos ausentismos laborales que trabajadores pocos satisfechos.
- ✓ Niveles altos de satisfacción lideran a una menor rotación de empleados en organizaciones del sector privado.
- ✓ Los beneficios monetarios juegan un importante rol en la satisfacción, retienen y atraen empleados en organizaciones del sector privado.
- ✓ Empleados satisfechos tienen un mayor compromiso con sus trabajos que los empleados insatisfechos.

Otro estudio similar fue realizado por Santiago Villagómez (2013), en la ciudad de Ambato, Ecuador. La investigación llamada "La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas de la ciudad de Ambato en el año 2012", de orden cuantitativo-estadístico, fue realizada con el propósito de determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y la Productividad, para ello aplicaron el cuestionario NTP 394 a 120 sujetos y cruzando dichos resultados con información financiera contable de cada una de las empresas participantes en el estudio; como conclusión se establece que la satisfacción laboral presenta una relación directa con la productividad, lo que significa que a mayor nivel de satisfacción, mayor es el nivel de productividad.

2.3 Modelos mentales y mapas de consenso.

2.3.1 Aproximación teórica a los modelos mentales.

La definición relevante de mapa mental o modelo mental para la presente investigación es elaborada por Gerald Zaltman (1997, págs. 424-437). Zaltman describe lo que son las 10 premisas que hacen referencia a repensar las suposiciones acerca de los pensamientos y comportamientos de los individuos en las cuales se basan los actuales métodos de investigación (Zaltman, 1997, pág. 424), especialmente aquellos orientados a realizar investigaciones cuantitativas.

De las 10 premisas descritas por Zaltman, es la premisa número 8, "Guía de los modelos mentales, la selección y procesamiento del estímulo" la que ilustra su punto de vista acerca de los modelos mentales, en el Zaltman declara lo siguiente "Los pensamientos ocurren como fuego de neuronas topográficamente organizadas. Estos grupos de neuronas representan los constructos básicos (Damasio, 1990). Suficiente activación de un grupo neuronal activará otros grupos neuronales con los cuales haya establecido relaciones; esto quiere decir que, literalmente, un pensamiento lleva a otro, el cual quizás, hace volver hacia el mismo pensamiento inicial. La unión en un conjunto de estos grupos neurales conectados es lo que constituye un modelo mental (Eimas & Galaburda, 1990) y juegan un rol dominante cuando se encuentra activo". Zaltman señala que el cerebro humano puede albergar un extraordinario número de estos modelos mentales (Zaltman, 1997, pág. 427), aunque usualmente se encuentran en un nivel subconsciente.

Los modelos mentales están elaborados de imágenes representativas, que las personas siempre están orientadas a reflejar en un mapa interno (un conjunto de agrupaciones neuronales), esto es usado inconscientemente para organizar y entender las experiencias sensoriales (Weiser, 1988), en relación a lo descrito anteriormente, Zaltman argumenta que los modelos mentales, y cómo nosotros sabemos o aprendemos, están representados por metáforas literarias influenciadas por lo que nosotros percibimos a través de nuestros sentidos (visión, olfato, tacto, etc.), y lo que nosotros percibimos a través de nuestros sentidos influencia lo que nosotros sabemos. Para Zaltman, los modelos mentales son metáforas para contextos específicos, patrones de asociaciones neuronales que influyen cómo nosotros ponemos atención y procesamos la información acerca de ese contexto en particular, y es así como un modelo mental es utilizado cada vez que un individuo se ve enfrentado a tomar alguna decisión (Zaltman, 1997, pág. 427).

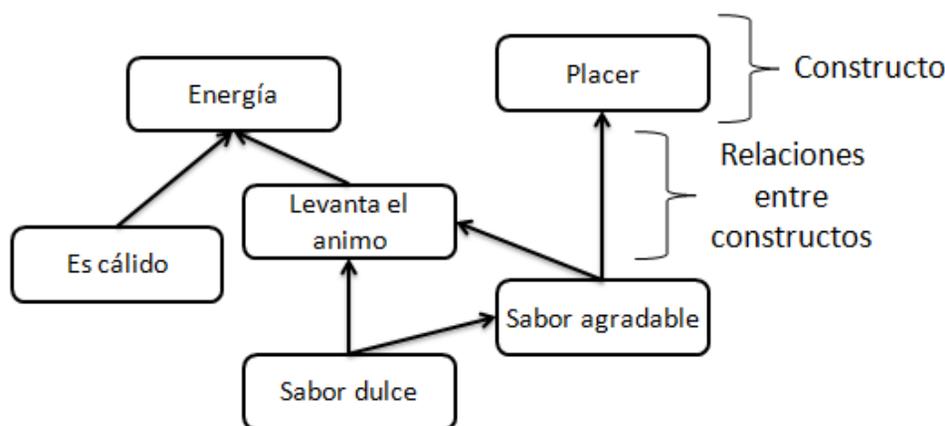
Con respecto de la relación "razón", "sensación" y "emoción", Antonio Damasio (1996) en su libro "El error de descartes", mediante el análisis de ciertos casos clínicos con lesiones prefrontales, establece la importancia de las emociones en la neurociencia y las consecuencias en la toma de decisiones. Guillén (2011) en una reseña sobre Damasio y los postulados en su libro, escribe lo siguiente:

"...el autor intenta explicar por qué en una única región del cerebro, se hallan reunidas funciones tan dispares que se pueden manifestar al tomar decisiones, procesar emociones o conservar una imagen mental... la mente no sería como es, si no fuera por la interacción entre el cuerpo y el cerebro durante la evolución, durante el desarrollo individual y en el momento presente. Los fenómenos mentales sólo pueden comprenderse en el contexto de la interacción de un organismo con su ambiente. Poseer una mente conlleva la capacidad de formar representaciones neurales que pueden convertirse en imágenes, ordenadas a través del pensamiento, e influir en el comportamiento para predecir, planificar y elegir. Esto nos conduce a la conciencia. Al intentar explicar toda la maquinaria cognitiva y neural que hay detrás del razonamiento y la toma de decisiones, se analiza el concepto de sentimiento. La idea considerada expresa que la esencia del sentimiento es la percepción directa del lenguaje corporal. Damasio propone que los sentimientos no sólo se basan en el sistema límbico sino también en algunas de las cortezas prefrontales que integran señales que proceden del cuerpo. Contrariamente a la opción científica tradicional, los sentimientos son tan cognitivos como otras percepciones..."

2.3.2 Estructura de los modelos mentales¹.

Un modelo mental individual tipo, puede ser representado por la Figura 1, esta corresponde a los pensamientos que posee una persona con respecto a una barra de chocolate, los nodos rotulados representan los denominados constructos mientras que las líneas que los unen representan las relaciones entre ellos. Las características de estos componentes serán estudiadas una vez presentada la Figura 1.

Figura 1: Estructura de un modelo mental de una consumidora de "chocolate".



Fuente: Adaptado de Escarate (2008).

2.3.2.1 Constructos.

Un constructo corresponde a una interpretación de los pensamientos que hay detrás de una conducta o declaraciones manifestadas por los individuos. En la Figura 1, los nodos "es cálido", "energía", "sabor dulce", "levanta el ánimo", "sabor agradable" y "placer", representan los constructos de un modelo mental de una consumidora de barras de chocolate. Es necesario resaltar que un constructo no corresponde a un pensamiento o a una conducta real, sino que metafóricamente hablando son una especie de etiqueta utilizada por

¹ Metodología propuesta por Escárate (Elaboración de modelos mentales de los consumidores a través de las técnicas ZMET y Means-end chains, 2008).

los investigadores para interpretar de mejor forma estos fenómenos (Zaltman, 2004, pág. 187). En otras palabras los constructos son expresiones con que los investigadores describen lo que creen pasa por la mente del consumidor (Zaltman, 2004, pág. 189).

Muchos de los constructos presentes en los modelos mentales, expresan valores deseados, objetivos o estados finales (Christensen & Olson, 2002, pág. 497), además es posible encontrar constructos fuertemente arraigados que son comparativos transversalmente por distintas culturas, los cuales son denominados "universales humanos", teniendo como por ejemplo constructos relativos a la lealtad, la familia, la religión, entre otros (Zaltman, 2004, pág. 193). Cabe destacar que los constructos adquieren su significado en función de sus asociaciones con otros constructos, en consecuencia los denominados "puentes" se vuelven claves para establecer los significados (Zaltman, 1997, pág. 428), por ende para su correcta interpretación se requiere contar necesariamente con información a nivel agregado (Zaltman, 1997, pág. 430). en esta perspectiva, Zaltman (2004, pág. 199) plantea que un constructo llega a tener múltiples facetas cuando interactúa con otros, utilizando como ejemplo el significado de un constructo denominado "escape", el cual tendrá significados notoriamente distintos dependiendo si su conexión es con el constructo "placer", "deudas", "pobreza" ó "vacaciones".

Como se señaló anteriormente, los modelos mentales interactúan entre ellos, además un constructo puede ser compartido por varios modelos mentales, y al activarse ese constructo en un modelo mental dado se produce una especie de efecto dominó con aquellos mapas que comparten aquel constructo (Zaltman, 2004, pág. 220).

Por último, es necesario señalar la importancia que tienen la correcta denominación o "etiqueta" del constructo, ya que a partir de esta, los investigadores sacarán sus conclusiones, las cuales derivarán en la interpretación y toma de decisiones por parte de las empresas.

2.3.2.2 Enlace entre constructos.

Los enlaces o "puentes" entre constructos constituyen uno de los elementos más importantes dentro de un modelo mental, ya que, como se mencionó anteriormente, estas asociaciones son muchos más significativas que los componentes aislados, a juicio de Zaltman (2004, pág. 212), estas conexiones representan los procesos de razonamiento de los individuos, que dan sentido a sus sentimientos y emociones, a lo anterior Christensen y Olson (2002, pág. 480) agregan que en estas conexiones entre constructos se encuentra el significado de lo que piensan los individuos. Como ya se ha señalado, un constructo puede tener múltiples conexiones con otros constructos o bien ser un constructo terminal el cual sólo recibe conexiones, pero no posee conexiones que deriven a otros constructos.

2.3.3 Mapas de consenso.

Si bien los modelos mentales que posee un individuo respecto de un producto, servicio, marca o concepto surgen de un proceso individual y profundo, existen componentes entre estos procesos que son compartidos por un grupo de personas (Braidot, 2005). Estos componentes compartidos corresponden tanto a constructos como a sus conexiones. A juicio de Zaltman (2004, pág. 199), este motivo es fundamento suficiente para reconocer la importancia del marketing de agrupar modelos mentales individuales, para así formar sistemas de pensamientos significativos. Esta "agrupación" de los modelos mentales individuales, se ve representada en un mapa denominado "mapa de consenso".

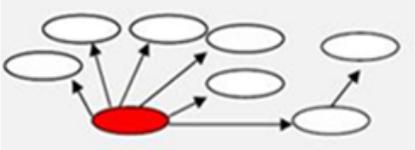
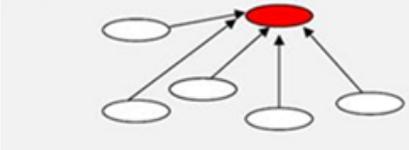
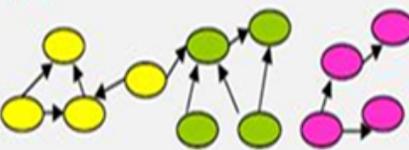
Un mapa de consenso representa lotes de pensamientos que muchas personas comparten respecto a un problema, producto, servicio o marca específico (Zaltman, 2004, pág. 184). Es un mapa agregado que sólo considera los constructos dominantes (más mencionados) y las principales conexiones hechas por los consumidores, en palabras de Christensen y Olson (2002, pág. 485), un mapa de consenso es análogo a un mapa de carretera, en donde es posible distinguir las autopistas principales de los caminos secundarios (conexiones), con los respectivos centros urbanos (constructos).

A juicio de Zaltman (1997, págs. 431-432), un mapa de consenso completo, realizado en base a las técnicas de suscitación de metáforas, incluye entre veinticinco y treinta constructos, los cuales representarían alrededor del noventa por ciento de los constructos provocados por cualquier individuo entrevistado, a lo que agrega que si consideran las opiniones de cinco entrevistados seleccionados aleatoriamente se debería obtener un mapa similar al global. Determinar el número mínimo de veces que un constructo debe ser mencionado para que amerite su inclusión en el mapa de consenso se denomina " nivel o criterio de corte" y debe ser relacionado al criterio del investigador, quien debe velar por un adecuado equilibrio entre la cantidad de información y su facilidad de interpretación.

Una regla a juicio de Zaltman (Zaltman, 1997, pág. 431), es considerar como constructos del mapa final sólo a aquellos que fueron mencionados al menos por la mitad de los participantes, mientras que se considerarían relaciones entre constructos, que hayan sido elaborados por al menos un tercio de los mismos. Otro criterio planteado por Christensen y Olson (2002, pág. 484) sostiene que un mapa de consenso siempre contiene un nivel de corte de alrededor de $\frac{1}{4}$ o $\frac{1}{3}$ del total de consumidores entrevistados. Complementado lo anterior, se debe considerar que si se utilizara un nivel de corte 1 (se consideran como constructos todos aquellos mencionados por al menos un consumidor), se obtendría un mapa incomprensible, mientras que si se aplica un nivel de corte muy elevado se pierden muchos constructos y conexiones que derivan en un mapa pobre y poco objetivo, por lo cual los investigadores deben estar constantemente evaluando distintos niveles de corte hasta llegar a uno que complemente un adecuado nivel de representatividad y precisión, con una fácil (y útil) interpretación.

Con respecto de la interpretación de los mapas de consenso, Christensen y Olson (2002, págs. 486-487), proponen cuatro reglas básicas que permiten una mejor interpretación de los mapas de consenso, estas son resumidas en la Figura 2.

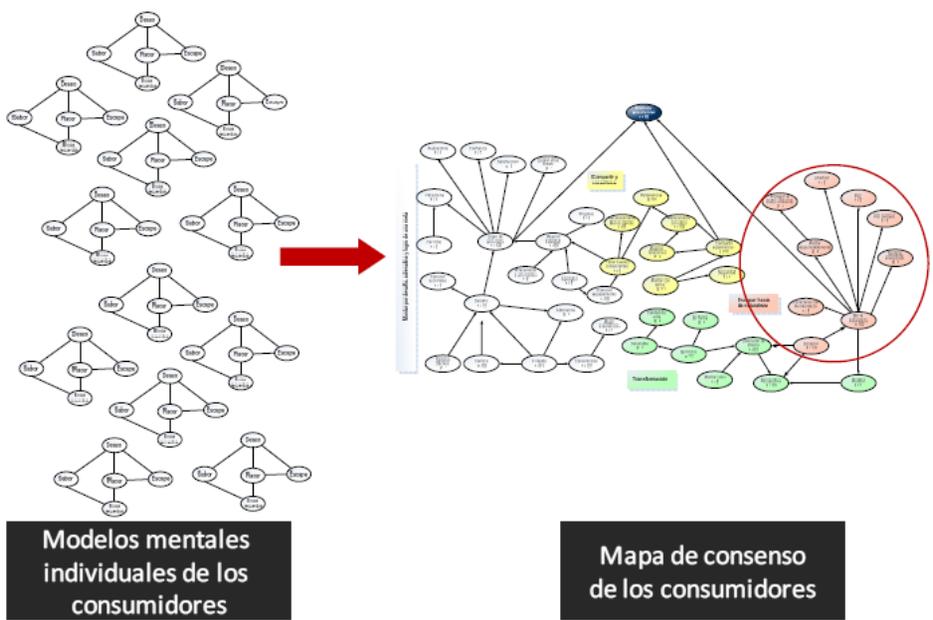
Figura 2: Reglas que facilitan la lectura de un mapa de consenso.

<p>Regla N° 1: Mirar los constructos centrales.</p> <p>Fijar la atención en aquellos constructos que poseen múltiples relaciones, parecen constelaciones y son marco de referencia para otros temas.</p> <p>Ejemplo:</p> 	<p>Regla N° 2: Mirar los objetivos finales.</p> <p>Buscar el objetivo o estado final de las orientaciones semánticas. Un objetivo general es aquel que muchos constructos conectan como estado final.</p> <p>Ejemplo:</p> 
<p>Regla N° 3: Buscar los constructos perdidos.</p> <p>Buscar aquellas ideas que el investigador pensó que estarían presentes, pero no aparecen en el mapa final. Muchas veces esas ideas se encuentran implícitas en otros constructos del mapa por lo cual este análisis puede aportar valiosa información pasada por alto a priori.</p> <p>Ejemplo:</p> 	<p>Regla N° 4: Identificar "grandes temas".</p> <p>Identificar las orientaciones colectivas o temas compartidos por la mayoría de los consumidores en el mapa de consenso, estas orientaciones pueden ser distinguidas a través del color de los constructos.</p> <p>Ejemplo:</p> 

Fuente: Adaptado de Escarate (2008).

Escárate (2008) presenta la Figura 3, el cual es un esquema con la secuencia lógica de pasos en la elaboración de mapas de consenso, facilitando la comprensión al lector en cuanto compete a la metodología y aspectos prácticos implicados en este tipo de investigación.

Figura 3: Esquema de lectura de mapas de consenso.



Fuente: Adaptado de Escarate (2008).

2.4 Técnicas de recolección y procesamiento de datos.

2.4.1 Técnica ZMET.

La técnica ZMET es una metodología desarrollada por Gerald Zaltman en los años noventa, es una técnica aplicable a la investigación de mercados y dicha aplicación con fines comerciales está patentada por el autor, mientras que su uso académico es de libre disposición.

ZMET está diseñada para abordar los patrones mentales que dirigen el pensamiento y comportamiento del consumidor. Define estos patrones usando imágenes y metáforas del propio consumidor para presentarle productos más adecuados a sus necesidades y deseos.

Christensen y Olson (2002, pág. 481), consideran que hay dos supuestos teóricos detrás de ZMET que son particularmente relevantes para el propósito de mostrar las fortalezas de ZMET como método para provocar y mapear los modelos mentales de los consumidores: “Contenido tácito inconsciente” e “Imágenes en los modelos mentales”.

Contenido tácito inconsciente: el cual nos dice que mucho del contenido de las estructuras mentales de un consumidor es inconsciente o tácito (bajo el nivel superficial del pensamiento o el estado consiente), lo que significa que es difícil acceder directamente, por lo que se hace necesario métodos que puedan provocar y traer a la superficie ese conocimiento, y que además permita interpretar y mapear esta data. Zaltman (1997) nota que las metáforas son importantes herramientas para provocar aquella información oculta, por lo que ZMET usa metáforas como herramienta de investigación para provocar y acceder a ese contenido profundo.

Imágenes en los modelos mentales: este punto es avalado por el pensamiento común en las ciencias cognoscitivas que simpatizan con la idea de que los pensamientos son basados en imágenes, y que el lenguaje es una herramienta que los humanos usan tratando de transmitir esas imágenes mentales a otros (Christensen & Olson, 2002; Zaltman, 1997). Si los pensamientos son basados en imágenes, luego el contenido de las estructuras cognoscitivas, son necesariamente basadas en imágenes, así que, ZMET pide a los entrevistados que seleccionen varias imágenes que expresan sus pensamientos y sentimientos. Estas imágenes visuales se convierten en un medio proyectivo que ayuda a los entrevistados a identificar y comunicar el contenido (pensamientos y sentimientos) y conectarlo con sus modelos mentales.

En cuanto al procedimiento de la técnica ZMET, este puede ser dividido en 2 etapas.

Etapas 1: Preparaciones previas a la entrevista.

En esta etapa se contacta a los participantes y se le entregan instrucciones previas a la entrevista. Se les instruye para que recojan imágenes de revistas, libros, periódicos u otras fuentes, sean personales o públicas. La condición es que esas figuras deben representar lo que ese “tema significa para ellos”. Luego se programa una entrevista personal con un investigador especialmente preparado en la técnica ZMET para siete a diez días después. La

entrevista individual con cada persona por separado debe regirse como una conversación guiada de por lo menos una hora y media de duración, y cuyos pasos detallados se describen en la Etapa 2.

Etapa 2: Entrevistas.

Durante el proceso de la entrevista en profundidad, la aplicación de la técnica Z-met se desarrolla en 8 pasos. Los pasos son señalados y explicados en la Tabla 6.

Tabla 6: Tabla de los pasos en una entrevista con la metodología ZMET.

Discusión (del paso 1 al 8): es importante conocer cuál es el significado literal de una figura para luego relacionar el relato de la historia de nuevo con él.	Paso 1	Relato de la historia: el entrevistado describe el contenido de cada una de las figuras que ha traído consigo.
A veces un participante no encuentra una figura que represente un pensamiento profundo y, en este caso, el investigador puede examinar si no ha dejado atrás un constructo importante.	Paso 2	Imágenes perdidas: el entrevistado describe las figuras que no ha podido obtener y explica su relevancia.
Se pide a los participantes que del total de imágenes traídas, descarte aquellas que encuentra muy similares entre sí.	Paso 3	Descarte de imágenes: se descartan aquellas imágenes que son muy similares tanto en su composición como también en su contenido.
Generalmente hay alguna figura que tiene más significado que otras para un participante, porque expresan mejor sus pensamientos y sentimientos sobre el tema. Los conceptos opuestos son útiles para captar el otro lado de la moneda, que podría ser usado erróneamente si no queda explícitamente revelado.	Paso 4	Descubrimiento de los constructos: el entrevistado clasifica sus figuras en grupos al azar de 3 imágenes, luego explica dentro de cada grupo en que se parecen 2 y en qué se diferencian de la tercera imagen.
Esto generalmente refuerza o en ocasiones contradice los planteamientos realizados por los consumidores. Al alterar la imagen de los entrevistados se ven obligados a explorar pensamientos y sentimientos adicionales, rompiendo el equilibrio establecido por las fotografías.	Paso 5	Elaboración de metáforas: el entrevistado selecciona 2 o 3 imágenes que a su juicio contengan los significados más profundos y significativos de sus pensamientos y sentimientos y posteriormente se altera la composición original de cada imagen
Se usan los seis sentidos para añadir más profundidad al concepto y a los efectos que el producto provoca en el entrevistado.	Paso 6	Imágenes sensoriales: las descripciones emergen a partir de lo que describe y no describe el sabor, tacto, olor, sonido, color y emoción del concepto que se está explorando.
Durante todo el proceso de preguntas del investigador y relato de historias del entrevistado, emerge un mapa mental que muestra las metáforas y senderos profundos que llevan de un concepto a otro(s).	Paso 7	Viñeta: el entrevistado va a imaginar un cortometraje que describe sus sentimientos y pensamientos respecto del tema estudiado.
Digitalización de imágenes: se crea en el ordenador una composición de figuras que mejor ejemplifique el mapa mental del entrevistado que se convierte en una nueva imagen digital, debe ponerle título y posteriormente explicar sus significado.	Paso 8	La imagen sumaria: con ayuda de un técnico, el entrevistado crea una imagen sumaria utilizando las técnicas de la digitalización de imágenes.

Fuente: Adaptado de Contardo (2003) y Escárte (2008) citando a Zaltman (1993).

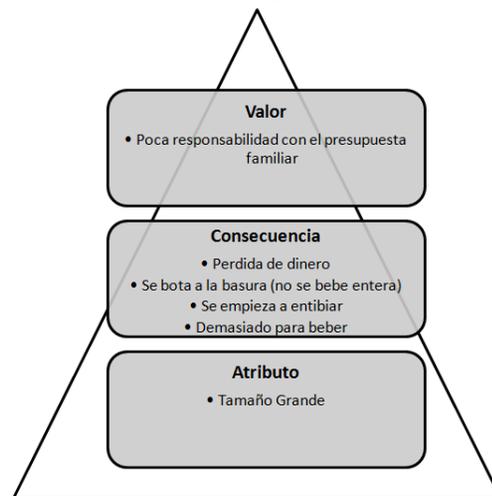
El valor de la aplicación de Z-met radica en la comprensión del comportamiento de un consumidor, “invitando a los consumidores a utilizar metáforas cuando se expresan respecto a un tema en particular, permite que estos lleven sus pensamientos y sentimientos inconscientes a un nivel de conciencia en donde es posible un estudio más abierto y sincero de sus expresiones” (Zaltman, 2004). De lo mencionado en el párrafo anterior, el autor cree que la utilización de Z-met en este estudio aportaría elementos novedosos e interesantes a la investigación de RR.HH, particularmente, ayudaría a determinar aquellos aspectos, pensamientos y sentimientos conscientes o inconscientes, que se encuentran relacionados a la satisfacción laboral de un mando medio.

2.4.2 Cadena de Medios-Fines y Técnica de Entrevista Laddering.

Cadena de medios-fines (Means-end Chain o abreviada comúnmente como MEC por sus siglas en inglés) es un enfoque de investigación desarrollado originalmente para proveer un entendimiento más completo de cómo los consumidores piensan acerca de productos y marcas que compran y consumen (Gutman, A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes, 1982), esta teoría considera que los individuos vinculan atributos específicos de los productos (de manera indirecta) con valores terminales; esto quiere decir que los consumidores eligen entre "medios" alternativos para lograr algún "estado final" que es deseado por estos mismos, por lo tanto, los productos son valorados de acuerdo con su utilidad para proporcionar los medios para lograr un fin deseado (Solomon, 2013).

Un ejemplo de esto es el análisis de por qué un consumidor no compra una bebida de 480 ml. en lugar de una de 360 ml. que presenta Reynolds y Gutman (1988) presentado a continuación en la Figura 4.

Figura 4: Secuencia de Atributos, Consecuencia y Valores de un consumidor de bebidas.



Fuente: Adaptado de Reynolds y Gutman (1988).

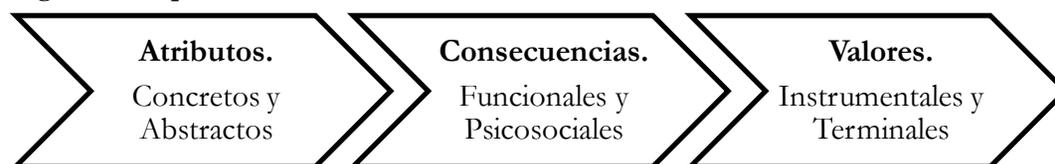
Considerando la teoría de medios-fines, es posible enlazar de forma secuencial una jerarquía de atributos del producto (A) con consecuencias del uso del producto (C) y estas con los valores individuales de cada consumidor (V), creando una secuencia Atributos-Consecuencias-Valores (Modesto, Akemi, & Cortez, 2006). Gutman (1982) llama originalmente a esta secuencia cadena de medios-fines o escalera (ladder en inglés). El conjunto formado por varias escaleras es lo que se representa en un “Mapa Jerárquico de Valores” (HVM por las siglas en inglés de Hierarchical Value Map), que indica las relaciones entre todos los atributos, consecuencias y valores personales relativos a un producto. Un Mapa de Valores es un gráfico tipo árbol que ilustra la mayor cantidad de conexiones entre medios-fines que las personas pueden percibir entre atributos, consecuencias y valores. El fin del gráfico es mostrar como un gran número de atributos esencialmente terminan en un pequeño conjunto de valores personal a través de consecuencias del uso del producto (Modesto, Akemi, & Cortez, 2006, pág. 628).

Gutman (1997) asevera que los consumidores asocian el atributo de un producto a consecuencias deseadas o no deseadas, las cuales llevadas a un mayor nivel de abstracción (forma en cómo un consumidor percibe y reflexiona respecto a los atributos físicos y abstractos del producto), derivarán en la satisfacción de un valor o estado final considerado relevante por él. Medios-fines enfatiza el “por qué” y “cómo” los productos son importantes en la vida de los individuos, yendo más allá de entendimiento de las propiedades funcionales de dicho producto. Son cuatro supuestos los que respaldan esta idea (Gutman, 1982). Primero, que los valores personales, definidos como un estado final de existencia, juegan un rol dominante en la elección de los individuos. Segundo, que la gente agrupa en conjunto de clases, la diversidad de productos que se presentan a ellos mismos como posibles medios de satisfacción de necesidades y valores. Tercero, que toda las acciones de la gente tienen consecuencias; y Cuarto, que la gente aprende a asociar una consecuencia particular a una acción en particular.

Botschen, Thelen, & Pieters (1999) señala que “los atributos no explican las razones que guían a una persona a comprar o utilizar un producto o servicio, o comprometerse con una actividad, sin embargo, desde el punto de vista de las personas, no son los atributos del producto lo que de hecho importa, sino más bien la solución del problema que se deriva de las consecuencias o los valores”. En esta línea, Gutman (1982), señala que las consecuencias tienen valorización positiva o negativa, dependiendo de la relación que se establece con los valores personales, es decir, el deseo de consecuencias positivas y la aceptación de consecuencias negativas están determinadas por los valores personales con los que se encuentren asociados.

En 1983, Olson & Reynolds propusieron algunas modificaciones a el modelo propuesto por Gutman en 1982, ampliando el modelo. Básicamente, el modelo ampliado recomienda que los atributos sean divididos en “concretos” y “abstractos”, las consecuencias divididas en funcionales y psicosociales y los valores personales en instrumentales y terminales (Botschen, Thelen, & Pieters, 1999; Valette-Florence & Rapacchi, 1991). La estructura de la cadena de medios-fines, usualmente es representada como se señala en la Figura 5, los elementos conceptuales son descritos posteriormente basándose en el trabajo de Modesto, Akemi y Cortez (2006).

Figura 5: Esquema modelo medios-fines.



Fuente: Adaptado de Olson & Reynolds, 1983 y Valette-Florence & Rapacchi, 1991.

Atributos concretos o abstractos: Los atributos son características o aspectos de los productos o servicios (Valette-Florence & Rapacchi, 1991), ellos son significados relativamente concretos que representan características físicas o perceptibles en un producto

(Gengler, Mulvey, & Oglethorpe, 1999). Los atributos pueden ser entendidos como las características de productos, servicios, o comportamientos, que son preferidos o buscados por los consumidores (Botschen, Thelen, & Pieters, 1999), o que normalmente son descritos por ellos (Woodruff & Gardial, 1996), y lo que realmente está en el producto que causa las consecuencias (Valette-Florence & Rapacchi, 1991). Los atributos están en el nivel más bajo de la cadena y se subdividen, variando en un continuo que va de lo concreto a lo abstracto (Lin, 2002). Atributos concretos se definen como las características físicas directamente perceptibles de un producto. Ejemplos son el precio, color y peso (Vriens & Hofstede, 2000), mientras que los atributos abstractos se refieren a características relativamente intangibles, como el estilo y la marca (Lin, 2002) o valor percibido (Botschen, Thelen, & Pieters, 1999).

Consecuencias funcionales y psicosociales: Las consecuencias son niveles intermedios en las cadenas y tienen un significado más abstracto que refleja los beneficios percibidos (o costos) asociados con ciertos atributos específicos (Gengler, Mulvey, & Oglethorpe, 1999). Las consecuencias son características que son menos percibidas en un producto o marca, y son el resultado de varias combinaciones de atributos utilizados por el consumidor (Vriens & Hofstede, 2000). Para Lin (2002), consecuencia es lo que el consumidor siente después de utilizar el producto, pudiendo ser un sentimiento positivo o negativo. En ciertas circunstancias, las consecuencias representan comportamientos (Valette-Florence & Rapacchi, 1991). Según (Valette-Florence & Rapacchi, 1991) “Las consecuencias funcionales actúan directamente en el consumidor en el momento que el producto es utilizado (Ejemplos de esto son “facilidad de uso”, “comodidad” y “conveniencia” (Vriens & Hofstede, 2000)), mientras que las consecuencias psicosociales son producto de las consecuencias funcionales, tal como cuando el producto utilizado entrega una “imagen sofisticada” o “estatus”.

Valores instrumentales y terminales: Los valores personales proveen una guía general (Valette-Florence & Rapacchi, 1991) y son partes de la vida. Ellos determinan, regulan y modifican las relaciones entre individuos, organización, instituciones y la sociedad (Dibley & Baker, 2001). Los valores personales son generalmente definidos como creencias y conocimientos relativamente estables que tienen un fuerte impacto emocional, ejemplo de esto son “seguridad”, “felicidad” y “regocijo” (Vriens & Hofstede, 2000). Los valores son el nivel más abstracto en las cadenas, y, como originalmente son presentados por Rokeach (The nature of human values, 1973), son subdivididos en valores instrumentales y terminales. Un valor terminal representa un estado final de existencia, esto quiere decir que ellos son metas que las personas ven en la vida, tal como la “paz”, “autorrealización” y “prosperidad”. Un valor instrumental son formas de comportamiento que guían hacia un valor terminal, tal como la “ambición” y la “ingeniosidad” que pueden ser necesarias para alcanzar la “prosperidad”.

Laddering es un sistema individual de entrevista en profundidad desarrollado para comprender cómo los consumidores transforman los atributos de los productos en asociaciones de significado con respecto a ellos mismos y determinados estados finales deseados llamados valores, siguiendo la teoría de la cadena de medios-fines (Gutman, A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes, 1982). Esta técnica de entrevista tiene sus raíces en la teoría de constructos personales de George Kelly (1955), en ella, sostuvo que "los individuos crean plantillas de su mundo por medio de números finitos de constructos dicotómicos o bipolares que se organizan jerárquicamente, y que proporcionan una base para la elección de acuerdo a su preferencias por uno de los polos sobre el otro". La herramienta utilizada inicialmente para explorar la personalidad de las personas en los términos descritos de esta teoría, fue llamada "Técnica de Rejilla" (o Repertory Grid por su nombre en inglés), y era utilizada para provocar y obtener información acerca de un "elemento dado", que podía ser una situación, una persona, un objeto, un evento. Posteriormente sería Hinkle (1965), un alumno de Kelly, quien desarrollaría las bases de la técnica de entrevista (en su tesis doctoral no publicada) que posteriormente sería llamada como Laddering, esto al tratar de extraer constructos a mayor nivel de abstracción, mediante el análisis de las implicancias en el resto de sistema jerárquico al cambiar uno de los constructos.

Reynolds y Gutman (1988) demuestran la utilidad de la técnica del Laddering en el desarrollo del entendimiento de cómo los consumidores traducen los atributos de los productos en asociaciones significativas con respecto a la auto-definición y valores personales. Malhotra (2008) afirma que el Laddering permite indagar las profundas razones psicológicas y emocionales subyacentes de los consumidores, las cuales afectan sus decisiones de compra. El uso del Laddering requiere que los entrevistadores estén capacitados en técnicas específicas de indagación para que puedan desarrollar un "mapa mental" con significado, del punto de vista que tiene el consumidor acerca de un producto o servicio. El último objetivo consiste en combinar los mapas mentales de los consumidores que sean similares, lo cual podría conducir a las razones por las que la gente compra productos específicos. La indagación se realiza para ir más allá de las respuestas iniciales que los participantes dan a una pregunta. Cuando se les pregunta por qué prefieren un producto, las primeras respuestas suelen relacionarse con un atributo. Algunos ejemplos de estas respuestas son el color, el sabor, el precio, el tamaño y el nombre de la marca. Cada atributo, consecuencia y valor de los motivadores subyacentes se localizan al "subir por la escalera" y llegar a las razones verdaderas de la compra de productos. Al utilizar preguntas como "¿por qué es importante?" (Por ejemplo el atributo, la consecuencia o el valor) después de las respuestas iniciales, se obtiene información mucho más útil para el analista (Malhotra, 2008, pág. 160).

A continuación se muestran las preguntas típicas utilizadas por un entrevistador que permiten hacer los escalonamientos o ladders.

Tabla 7: Tipos de preguntas para hacer escalonamientos.

<u>Escalada hacia afuera</u>	<u>Escalada hacia arriba</u>	<u>Escalada hacia abajo</u>
Repite la palabra «X».	¿Por qué?	¿Qué es lo que te lleva a «X»?
¿Qué significa para ti «X»?	¿Cuáles son las consecuencias de «X»?	¿Cuál es la causa de «X»?
¿Puedes hablar más sobre «X»?	¿Cómo te hace sentir «X»?	¿Cuénteme alguna circunstancia en la que «X»?
¿Hay alguna relación entre «X» e «Y»?	¿Qué obtiene Ud. con «X»?	
¿Son «X» e «Y» similares o diferentes de alguna manera?	¿Qué le da «X»?	

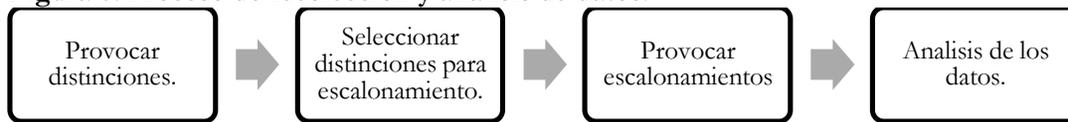
Fuente: Adaptado de Contardo (2003).

Como se describió con anterioridad, la técnica de Laddering desde sus inicios se ha concebido como una metodología cualitativa que se centra en una entrevista en profundidad cara a cara con el consumidor, permitiendo lograr el nivel de abstracción deseado incluso para consumidores con problemas de estructuración cognitiva o que no conozcan sobre el producto/servicio del cual pone foco la investigación (Grunert & Grunert, 1995). Esta técnica, también denominada Laddering suave o “Soft Laddering”, requiere de un entrevistador preparado para desarrollarla (Phillips & Reynolds, 2009) y toma de 30 a 90 minutos por cada entrevista (Kaciak & Cullen, 2009), lo que repercute en una técnica de costos elevados y alto consumo de tiempo, dificultando su aplicación en un grupo mayor de consumidores o a grupos ubicados en distintas zonas geográficas (Phillips & Reynolds, 2009). Es por lo anterior, que a través de los años se ha ido desarrollando una técnica alternativa denominada “hard” Laddering, la cual ya no requiere de una entrevista cara a cara, si no que se puede aplicar con instrumentos de auto-administración como cuestionarios de papel o a través de computadores (Grunert & Grunert, 1995). Este tipo de técnica de Laddering ha permitido aplicar esta metodología sin preocupaciones por las barreras geográficas (Phillips & Reynolds, 2008) y reporta menos costos de tiempo y dinero (Kaciak & Cullen, 2009). Con respecto a la calidad del análisis que proporciona cada técnica, el “hard” Laddering ha permitido lograr resultados similares al “soft” Laddering, sin embargo se ha encontrado que el mapa de valor jerárquico derivado de una entrevista utilizando el “hard” Laddering tiene menos detalles, aunque es menos complicado de interpretar y tiene mayores relaciones directas (Russell, y otros, 2004).

Finalmente, la elección del tipo de Laddering a utilizar, dependerá del objetivo de la investigación. Si la investigación quiere verificar la relación entre elementos/atributos previamente determinados, entonces el “hard” Laddering es el apropiado, por otra parte, si la investigación busca una descripción más amplia y espontánea, el “soft” Laddering parece mejor (Russell, y otros, 2004), por lo que en lo que respecta a esta investigación, el autor ha optado por el acercamiento denominado “soft” laddering, esto por la naturaleza exploratoria y cualitativa del estudio, además de que involucra a una menor muestra de entrevistados.

El proceso de recolección y análisis de datos en el cual se aplica la técnica de laddering y se desarrolla la metodología medios-fines puede ser resumido en 4 pasos (Reynolds & Gutman, 1988) que son descritos a continuación en la Figura 6.

Figura 6: Proceso de recolección y análisis de datos.



Fuente: Adaptado de Reynolds & Gutman (1988).

En la primera etapa se busca obtener la máxima cantidad de atributos del producto o servicio, para ello el entrevistador debe valerse de sus conocimientos sobre técnicas de provocación, tales como la clasificación por tríos, las diferencias sobre las preferencias de consumo que pueda observar en el entrevistado, o ahondar en las diferencias entre la ocasión de un producto u otro.

En la segunda etapa, el entrevistador procede a determinar cuáles serán los atributos claves para llevar a cabo el escalonamiento, para ello puede basarse en su conocimiento o la importancia asignada por el entrevistado.

La tercera parte es la relacionada con el escalonamiento en sí, para ello el entrevistador, habiendo previamente definido aquellos conceptos claves, procede a preguntar por qué estos son importantes para el entrevistado, en caso de que el entrevistado presente dificultades a la hora de responder a dicha pregunta, o en el caso que muestre molestia por la repetición de la misma, se recomienda que el entrevistador utilice dentro del escalonamiento técnicas como evocar el contexto situacional del consumo del producto, postular la ausencia del mismo o simplemente preguntar por qué no es importante (escalonamiento negativo); también el entrevistador puede contrastar la opinión del entrevistado con respecto del mismo a una edad diferente, o pedir su opinión en tercera persona, es decir, que es lo que pensaría o diría una persona "x". Otra forma que tiene el entrevistador para provocar el escalonamiento, es simplemente guardar silencio o revisar lo mencionado por el entrevistado.

El análisis de los datos básicamente consiste en la clasificación y codificación de lo dicho por cada entrevistado. En esta etapa se analiza los textos obtenidos identificando atributos, consecuencias y valores, posterior a ello, se agrupan los atributos, consecuencias y valores en la matriz de relación entre constructos y se procede a resumir la información entre la relación de cada componente de dicha matriz. Una vez determinadas y contabilizadas las relaciones, y elaborada la matriz de relación entre constructos, se crea el mapa de jerarquía de valores. Finalizada la creación del mapa, se da paso al análisis entre las relaciones y determinar percepciones dominantes o ideas claves como fuese mencionado en el apartado sobre los mapas mentales y de consenso.

2.4.3 Medio-fines en la investigación de los Recursos Humanos.

El siguiente apartado tiene como finalidad presentar argumentos conceptuales que posibilitan la adaptación y utilización de la técnica de medios-fines fuera del área de marketing e investigación de mercados, confeccionando una metodología que se adapte a los requerimientos de recursos humanos así como también al lenguaje propio de la investigación en el área de personas, esto originalmente porque medios-fines, como fuese definido previamente, es una técnica para vincular atributos de un producto o servicio con ciertos estados finales o deseados de un consumidor, mientras que el fin de la utilización de esta técnica en esta investigación es la de modelar un mapa mental o mapa de consenso que muestre los componentes de la satisfacción laboral, así como pensamientos y sentimientos profundos de los mandos medios acerca del concepto en cuestión, lo que obviamente dista de ser un producto tangible.

Se han llevado a cabo un gran número de investigación de marketing utilizando las teorías de Laddering y Cadena de Medios y Fines en estudios relacionados a productos tangibles tales como bebidas, yogurts, snacks, autos, casas y elementos del desayuno, y servicios tales como los ofrecidos por museos, hoteles, escuelas, cursos, reciclaje y alimentación infantil (Modesto, Akemi, & Cortez, 2006), esto a raíz de que en sí, las técnicas fueron desarrolladas y perfeccionadas para dicha área en particular, aun así, son variados los autores que recomiendan expandir la utilización de la técnica en otras áreas de estudio, dada su versatilidad y simplicidad en entender la estructura mental de los individuos (Morandin, Bergami, & Bagozzi, 2015) (Bourne & Jenkins, 2005) (Zinas & Jusan, 2011) (Modesto, Akemi, & Cortez, 2006) (Johnson, 2008) (Meijs, 2002) (Guenzy & Panzeri, 2015) (Berlin & Klenosky, 2014); en esta línea destacan la investigación de Guenzy & Panzeri (How salespeople see organizational citizenship behaviors: an exploratory study using the laddering technique, 2015), cuyo principal objetivo fue investigar las consecuencias derivadas del Comportamiento Organizacional Ciudadano² (OCBs por sus siglas en ingles), para ello, utilizaron la técnica de Laddering y la metodología MEC por su potencial para explicar las relaciones entre el OCBs y las consecuencias tanto individuales como para la organización, y los fines específicos que tratan de alcanzar con dichos comportamientos.

Como fuese mencionado en el apartado anterior, el "Soft Laddering" es la técnica recomendada para tipos de estudios exploratorios cuantitativos que buscan la utilización del modelo fuera del área de marketing, ya que, considerando el propio desarrollo de las técnica y los fundamentos psicológicos y sociales que sustentan dichas teorías, hace entender por factible la adaptación del método más allá del estudio de productos y servicios,

² Comportamiento Organizacional Ciudadano: entiéndase por aquellos comportamientos o actitudes de los individuos que son discretos, no directa o explícitamente reconocidos por el sistema formal de recompensas, y que en el agregado promueve el efectivo funcionamiento de la organización, ej.: Compromiso, dedicación. Guenzy & Panzeri citando a Organ, 1988, pag. 4.

particularmente en conceptos o ideas y comportamientos, y en este caso en particular la aplicación de dichas técnicas en el área de recursos humanos. La descrita variación de "Soft Laddering" proporcionará información cualitativa sobre motivos subyacentes en el comportamiento, a través de una reconstrucción de la información relevante, siendo este punto de vista (perspectiva motivacional), el más adecuado para explorar los comportamientos organizacionales (Guenzy & Panzeri, 2015); mediante el entendimiento de las razones detrás de las conductas (Modesto, Akemi, & Cortez, 2006) que presentan los empleados en la organización; puntualmente, Laddering puede tratar de obtener ideas o pistas sobre los motivos de los mandos medios, o específicamente "cómo", en una situación de elección o disyuntiva, el conocimiento relevante es almacenado y organizado en la memoria humana y, finalmente, es recuperado y utilizado para guiar el comportamiento (Grunert & Grunert, 1995), esto quiere decir que, mediante la utilización de las técnicas de Laddering y la aplicación de MEC, es posible determinar las ideas o motivos relacionados a la satisfacción laboral que son almacenados de forma subconsciente en la estructura de pensamientos de los mandos medios, y mediante la reconstrucción de estos patrones, construir un mapa de consenso que permita entender y visualizar las distintas relaciones entre dichas ideas y motivos que configuran la satisfacción laboral, y con ello posibilitar la guía de dicho comportamiento de una forma más eficiente y consiente por parte de la organización y el área de recursos humanos.

Siendo posible la utilización de Laddering y medio-fines fuera del área de marketing, el asunto pendiente sería entonces la adaptación del vocabulario conceptual relacionado a medios-fines, definir qué es lo que entenderá para esta investigación por un atributo, una consecuencia y un valor, un mando medio y cómo se relacionan estas descripciones al concepto de satisfacción laboral y la investigación en el área de recursos humanos.

Después de una exhaustiva revisión literaria, el autor reconoce que hay una carencia de información validada con respecto de la adaptación del modelo medios-fines en sus conceptos de atributos-consecuencias-valores, es decir, de las muchas publicaciones consultadas, son pocas las relacionadas a la utilización y adaptación del modelo a la investigación de personas que sensibilicen los conceptos típicos de atributo/consecuencia-valor de un producto o servicio a la investigación de un concepto de recursos humanos, siendo una de las pocas encontradas, la elaborada por Berlin y Klenosky (2014) en una aplicación de MEC y Laddering en una investigación no relacionada al marketing; en ella definen a los atributos como los tipo más concretos de significados en el modelo de medios-fines, refiriéndose a ellos como características físicas u observables de un objeto o comportamiento en cuestión. Consecuencias son definidas como los resultados físicos o emocionales asociados con el producto o la actividad en cuestión, siendo una consecuencia positiva aquellas asociadas a beneficios mientras que consecuencias negativas son aquellas que típicamente son percibidas como costos o riesgos. Finalmente Berlin y Klenosky, citando

a Rokeach (Rokeach M. , 1968), definen valores como aquellas creencias altamente abstractas acerca de estados finales de existencia que son personal y socialmente significativas para el individuo.

La evidencia recopilada por el autor con respecto a la utilización de los modelos de Laddering y medios-fines fuera del área de investigación de marketing, apunta a una utilización de la codificación atributo-consecuencia-valor como trabajo post-entrevista, mientras que en el proceso in-situ de la entrevista se utilizan palabras y metodologías diferentes para provocar los constructos, es decir, no se pregunta directamente por los atributos, consecuencias o valores de un producto, servicio, concepto o situación, sino más bien se utilizan técnicas como la “triada” o la “comparación entre situaciones o marcas” para obtener los constructos, esto bajo lo dicho por Weick, Sutcliffe, & Obstfeld (2005), ya que para provocar y obtener conceptos, a menos que la gente sea provocada, las personas no tienden a reconsiderar sus interpretaciones. Otros autores se refieren al mismo punto, Mostovicz y Kakabadse (2009), dicen, no se puede esperar que la gente elabore constructos espontáneamente y que atraviese todo el proceso cognitivo y emocional de elaborar conexiones entre constructos concretos subordinados a constructos más abstractos (Hinkle, 1965). Posteriormente es el investigador el que clasificará como atributos-consecuencias o valores acorde a que tan abstracto sea el constructo mencionado como también a cuántos niveles en la cadena estime conveniente el investigador, siendo definidos el número de estos niveles por la aproximación teórica sobre el modelo que maneje el investigador (de 3 a 6 categorías), es decir, en las publicaciones consultadas en este estudio, las técnicas laddering y medios-fines son utilizadas sin mayores complicaciones, no haciendo muchas adaptaciones o paralelismos de lenguaje a los conceptos de atributo/consecuencia/valor, siendo el enfoque de adaptaciones la forma en la cual se realizará la entrevista, guardando mayor relación con el soft y hard laddering, es decir entrevistas cara a cara, o mediante teléfono o correspondencia, y el análisis de datos y presentación de resultados (Modesto, Akemi, & Cortez, 2006; Bourne & Jenkins, 2005; Zinas & Jusan, 2011; Mostovicz & Kakabadse, 2009; Johnson, 2008; Meijjs, 2002; Guenzy & Panzeri, 2015; Berlin & Klenosky, 2014).

En lo que respecta a la literatura de satisfacción y motivación utilizadas en esta investigación, se puede encontrar las siguientes palabras asociadas a los conceptos de atributo, consecuencia y valor.

- ✓ **Maslow** (Maslow, 1991) menciona que un individuo es motivado a satisfacer cierta “necesidad” superior después de haber satisfecho una necesidad inferior y para ello presenta 5 “categorías” de necesidades.
- ✓ **Herzberg** (Herzberg, Mausner, & Bloch Snyderman, 2011) menciona “características o factores intrínsecos” relacionados a la satisfacción, mientras que los “factores externos” estarían relacionados a la insatisfacción.
- ✓ **McClelland** (McClelland, 1989) menciona 3 motivadores esenciales como “estados finales” a alcanzar que guían el comportamiento de un individuo en la organización.

- ✓ **McGregor** (McGregor, 1960) introduce una serie de “características” asociadas al comportamiento de los trabajadores para poder catalogarlos.
- ✓ **Vroom** (Vroom, 1967), Porter-Lawler (Porter & Lawler, 1968), establecen que las “conductas” de los empleados son “resultados” de elecciones entre alternativas que están basadas en “creencias y actitudes”. La motivación surge cuando los individuos perciben que pueden alcanzar una “meta”. Un sujeto espera que si consigue cierto rendimiento esperado, se sigan ciertas “consecuencias”. Mencionan también que las recompensas deben estar alineadas a las verdaderas “expectativas” en función de la cultura e intereses de las personas.
- ✓ **Alderfer** (Alderfer, 1969; 1972) relacionada con la de Maslow, propone 3 categorías de necesidades que funcionan como “motivadores”.
- ✓ **Locke** (Locke, 1969), propone que una “meta” es algo por lo que una persona se esfuerza por lograr.
- ✓ **Adams** (Adams, 1963) habla de “recompensas” y de la comparación de “características” para evaluar si el esfuerzo trae las mismas consecuencias y evaluar si hay justicia o no.
- ✓ Satisfacción laboral es definido como un “estado emocional” o una “respuesta afectiva” (Locke, 1976; Weinert, 1985; Price & Mueller, 1986; Davis & Newstrom, 1999).
- ✓ Satisfacción laboral es una “actitud” generalizada en relación al trabajo (Beer, 1964; Bravo, Peiro, & Prieto, 1996).

En definitiva, a juicio del investigador, y con base en las fuentes consultadas, no debiese ser un problema la utilización de los conceptos de atributo, consecuencia o valor en el proceso de análisis post entrevista, sin embargo, se harán los siguientes paralelismos para un mejor entendimiento del entrevistado durante el proceso de entrevistas, como también para futuras referencias tratando de incluir la definición de los conceptos originales con las palabras similares que solamente se utilizan en las definiciones de motivación y satisfacción.

Atributo: Se entenderá por atributos a todas aquellas características, aspectos, cualidades, concretas u abstractas, que un individuo considere y relacione que la empresa o puesto de trabajo deba proveer.

Consecuencia: Por consecuencias se entenderá aquellos constructos provocados relativos a beneficios percibidos, estados emocionales/sentimentales o conductas derivadas de la existencia o no existencia de los atributos que debe poseer el puesto de trabajo o que debiese estar proporcionando la empresa al empleado.

Valores: Los valores se definen, para efectos de esta investigación, como aquellos estados finales deseados por los entrevistados. Son estados anímicos o existenciales que perduran en el tiempo y son preferidos por los entrevistados como conducta y estado final y que se ven afectados por la empresa y puesto de trabajo en la cual se encuentra el empleado.

2.5 Grounded Theory.

La Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967), también traducida como "teoría fundamentada" o "teoría anclada", es concebida por los autores como un método inductivo positivista para el desarrollo de modelos teóricos. La Grounded Theory es un método de investigación en el que la teoría emerge desde los datos mediante una serie de procedimientos que, a través de la inducción genera una teoría explicativa de un determinado fenómeno estudiado. En este sentido, los conceptos y las relaciones entre los datos son producidos y examinados continuamente hasta la finalización del estudio. Straus y Corbin (1990) aseguran que si la metodología se utiliza adecuadamente reúne todos los criterios para ser considerada rigurosa como investigación científica.

Aunque la teoría es tradicionalmente aplicada en estudios sociológicos, Cuñat (2007, pág. 1) menciona que la Grounded Theory es aplicada en múltiples investigaciones relacionadas a otras áreas de conocimiento, entre ellos menciona la gestión turística y hotelera, sistemas de información, investigación en dirección de empresas, innovación, fusión de empresas, gestión directiva; entre otros. Para Aqueveque (2011) la Grounded Theory trabaja con las codificaciones que se basan en la extracción de conceptos y categorías "relevantes" que permiten darle sentido a los resultados obtenidos en los grupos focales o entrevistas en profundidad, técnicas de recolección de datos ampliamente utilizadas en la investigación de mercados en el área de Marketing.

Cuñat (2007) menciona que la aportación más relevante de la Grounded Theory, hace referencia a su poder explicativo en relación a las diferentes conductas humanas dentro de un determinado campo de estudio. La emergencia de significados desde los datos, pero no de los datos en sí mismos, hace de esta teoría una metodología adecuada para el conocimiento de un determinado fenómeno social. La teoría fundamentada permite construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos y no de los supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes. La teoría generada se desarrolla inductivamente a partir de un conjunto de datos. Si se hace adecuadamente, esto significa que la teoría resultante cuadra al final con la realidad objeto de estudio. Ello contrasta con una teoría derivada deductivamente de una gran teoría, sin la ayuda de datos, y que podría por lo tanto no cuadrar con la realidad.

La Grounded Theory considera la perspectiva de "Casos" más que de "Variables". Casos similares con muchas variables pero con diferentes respuestas son comprados para ver donde puede encontrarse la clave de las diferencias. Este procedimiento se base en el método de diferencias de John Sturat Mills. Igualmente, los casos que tienen la misma respuesta son examinados para ver qué condiciones tienen todos en común. Las estrategias principales para desarrollar la teoría fundamentada son dos: El método comparativo constante y El muestreo teórico.

El método comparativo constante guía al investigador a codificar y analizar datos para ir desarrollando conceptos. Mediante la comparación continua de incidentes específicos de los datos, el investigador refina esos conceptos, identifica sus propiedades, explora sus interrelaciones y logra una teoría coherente (Cuñat, 2007, pág. 2).

El muestreo teórico por su parte, ayuda al investigador a seleccionar nuevos casos a estudiar según su potencial para ayudar a refinar o expandir los conceptos y teorías ya desarrolladas (Cuñat, 2007, pág. 2). La recolección de datos y análisis se realiza al mismo tiempo. Con la Grounded Theory el tamaño de la muestra está relacionado directamente con la teoría. Es una parte importante del proceso de recogida y análisis. La recogida de datos va configurando el tamaño de la muestra final. Esta viene determinada por el desarrollo de las categorías identificadas y la teoría que va emergiendo (Coyle, 1997). El investigador no conoce inicialmente el tamaño final de la muestra (Glaser A. , 1992; Coyle, 1997). El procedimiento general para definir la muestra final consiste en identificar códigos de los datos obtenidos desde el comienzo en la recogida de información, y lograr su saturación a través del análisis comparativo constante (Glaser A. , 1992)

El proceso de la Grounded Theory comienza con códigos abiertos de los datos recogidos, que van dirigiendo la muestra en todas las direcciones hasta el descubrimiento de variables centrales fuertemente respaldados por los datos, solo cuando este nivel se alcanza, la muestra es selectiva y se dirige hacia los temas que son centrales en la teoría emergente. Solo cuando ya no existen nuevos conceptos emergiendo desde los datos, el investigador debiese dejar de buscar más información. En otras palabras, cuando los datos están saturados se detiene el proceso de ampliar la muestra. Durante este proceso, los conceptos se van agrupando en categorías descriptivas. Son entonces reevaluados por sus interrelaciones, y a través de una serie de pasos analíticos son gradualmente incluidos en categorías más altas o categorías centrales, que sugieren una teoría emergente (Cuñat, 2007).

De acuerdo a los objetivos de la investigación, la codificación de los datos que se van obteniendo del análisis de los casos, se separa en tres tipos sucesivos y vinculados: abierta, axial y selectiva.

La **codificación abierta** actúa desde los datos recogidos, entregando la esencia de los mismos que sirven para poder comprender el “qué dicen” y el “qué quieren decir con lo que dicen” los entrevistados, extrayendo los fenómenos y las categorías del texto original (Aqueveque, 2011).

Como norma para la codificación abierta, se debe comenzar con una completa transcripción de las entrevistas, y después, con el análisis del texto línea a línea con la intención de identificar palabras claves o frases que conectan el relato del informante con la experiencia bajo investigación. Cuñat (2007), señala que este proceso se asocia con un concepto desarrollado que consiste en identificar "un trozo o unidad de datos" (un pasaje del texto de diferente longitud), que pertenece o representa un ejemplo de un fenómeno más general.

Cuando la codificación abierta se realiza de modo adecuado, comienzan a aparecer multitud de memos, y teóricamente las categorías se van saturando. Es deber del investigador profundizar en los datos y descubrir como incluirlos en diferentes categorías. Poco a poco, tras las continuas comparaciones, análisis y codificación, se produce una saturación total, y los datos se ajustan a las categorías emergentes.

La **codificación axial** entrega las relaciones de los resultados encontrados en la codificación abierta; corresponde a una vinculación conceptual de parte del problema de investigación que explica lo relevante del mismo. Según Hernández (2006) “es aquella parte del análisis en donde el investigador agrupa las piezas de los datos identificados y separados por el investigador en la codificación abierta, para crear conexiones entre categorías y temas. Durante esta tarea, se construye un modelo del fenómeno estudiado, el cual incluye: condiciones en las ocurren o no, el contexto en el que sucede, las acciones que lo describen y sus consecuencias” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 691). Cuñat (2007) señala que más que una mirada de relaciones, se debe enfatizar en las relaciones causales: por ejemplo el código A causa el código B, el código A contradice el código B, etc.

La **codificación selectiva** actúa con la idea de generar una relación global de las vinculaciones encontradas en las codificaciones axiales, siendo capaz de explicar en el ideal la problemática central y la generación de una breve panorámica de las teorías en torno a las cuales las otras categorías desarrolladas en el nivel axial se agrupan (Flick, 2004). La idea de las codificaciones es integrar secuencialmente trozos de información que van creciendo y relacionándose para obtener un modelo descriptivo y relacional de la problemática en estudio.

2.6 Modelo Híbrido Grounded Theory, Medios-fines y Z-met.

MEC y ZMET en conjunto como modelo híbrido es aplicado por varios autores (Christensen & Olson, 2002; Contardo, 2003; Escarate, 2008), y aunque estas dos técnicas fueron creadas por separado, forman un buen complemento entre sí, ya que MEC provee una estructura clara y definida del mapa mental de un individuo respecto del objeto de estudio, mientras que ZMET provee un entendimiento más profundo y rico de la información obtenida (Christensen & Olson, 2002).

Christen y Olson (2002, pág. 480), afirma que el modelo Means-end Chains ha sido el enfoque prevalente para identificar y representar el contenido y la estructura de los modelos mentales de los consumidores para productos y marcas. En las investigaciones prácticas y académicas se utiliza las entrevistas de Laddering construidas a partir del modelo MEC, siendo Laddering un método de exploración durante la entrevista en profundidad uno a uno; este modelo de entrevista fue diseñado para entender las bases profundas de las decisiones del consumidor teniendo en cuenta las muchas consecuencias de una elección.

La metodología ZMET, por otra parte, es una técnica que consiste en entender a los individuos mediante la provocación de metáforas que revelan los aspectos importantes del modelo mental subyacente (Christensen & Olson, 2002, pág. 481). Al incorporar la técnica de Laddering en el procedimiento de ZMET, se es capaz de construir conexiones y estructuras encontradas en entrevistas Laddering tradicionales, pero que gracias a las fortalezas de las provocaciones de metáforas de ZMET, puede ir más allá de describir, en representación del entrevistado, el significado de los conceptos e ideas en el modelo mental (Christensen & Olson, 2002, pág. 482).

Como fue mencionado anteriormente, la aportación más relevante de la Grounded Theory, hace referencia a su poder explicativo en relación a las diferentes conductas humanas dentro de un determinado campo de estudio (Cuñat, 2007). Otro aspecto relevante es mencionado por uno de sus autores, Glaser (1992) quien afirma que la Grounded Theory es útil para investigación en campos que conciernen a temas relacionados con la conducta humana dentro de diferentes organizaciones, grupos y otras configuraciones sociales. Por último, uno de los aportes más relevantes de la utilización de la Grounded Theory a la investigación cualitativa mencionado por Aqueveque (2011, pág. 9), es la solución a la crítica a los estudios basados en investigación cualitativa, críticas que hacen mención a que las categorías emergentes de ordenamiento de la información son generadas de forma simple y subjetivas, ya que se tiende a creer que la conceptualización de dichas categorías tiene un carácter antojadizo y libre, basado solamente en el criterio del investigador, sin mediar un análisis completo y sistematizado. Grounded Theory aporta a la investigación cualitativa una metodología lógica y sistematizada, ya que enseña un método capaz de presentar los pasos necesarios para captar las categorías emergentes y su posterior agrupación e interpretación (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990).

Ya que tanto la satisfacción como la motivación laboral son cuestiones relacionadas a la conducta humana dentro de una organización, se puede afirmar que esta metodología puede aplicarse sin mayores complicaciones al objeto de esta investigación, restando sólo la adaptación de la Grounded Theory, Z-met y Laddering/MEC. En la revisión literaria, la investigación que resalta con respecto de la inquietud planteada anteriormente, es la presentada por Carlos Aqueveque en su tesis Doctoral (Modelamiento Híbrido de Investigación Cualitativa basado en los Modelos ZMET y MEC, aplicado en el sector de hipermercados de la Ciudad de Viña del Mar, V región Chile., 2011). Aqueveque expone en su investigación un modelo híbrido de investigación cualitativa, principalmente impulsado por la falta de herramientas convencionales de la investigación comercial para explicar ciertos comportamientos de las personas. Entre las razones mencionadas por Aqueveque se encuentran que las respuestas de los encuestados bajo los modelos típicos cuantitativos de la investigación de mercado, se basan en múltiples realidades con matices, que eran a un nivel muy superficial, o simplemente porque no era posible extrapolar al mercado algunos hallazgos que surgen de la deducción.

El modelo híbrido presentado por Aqueveque, presenta tres pilares fundamentales.

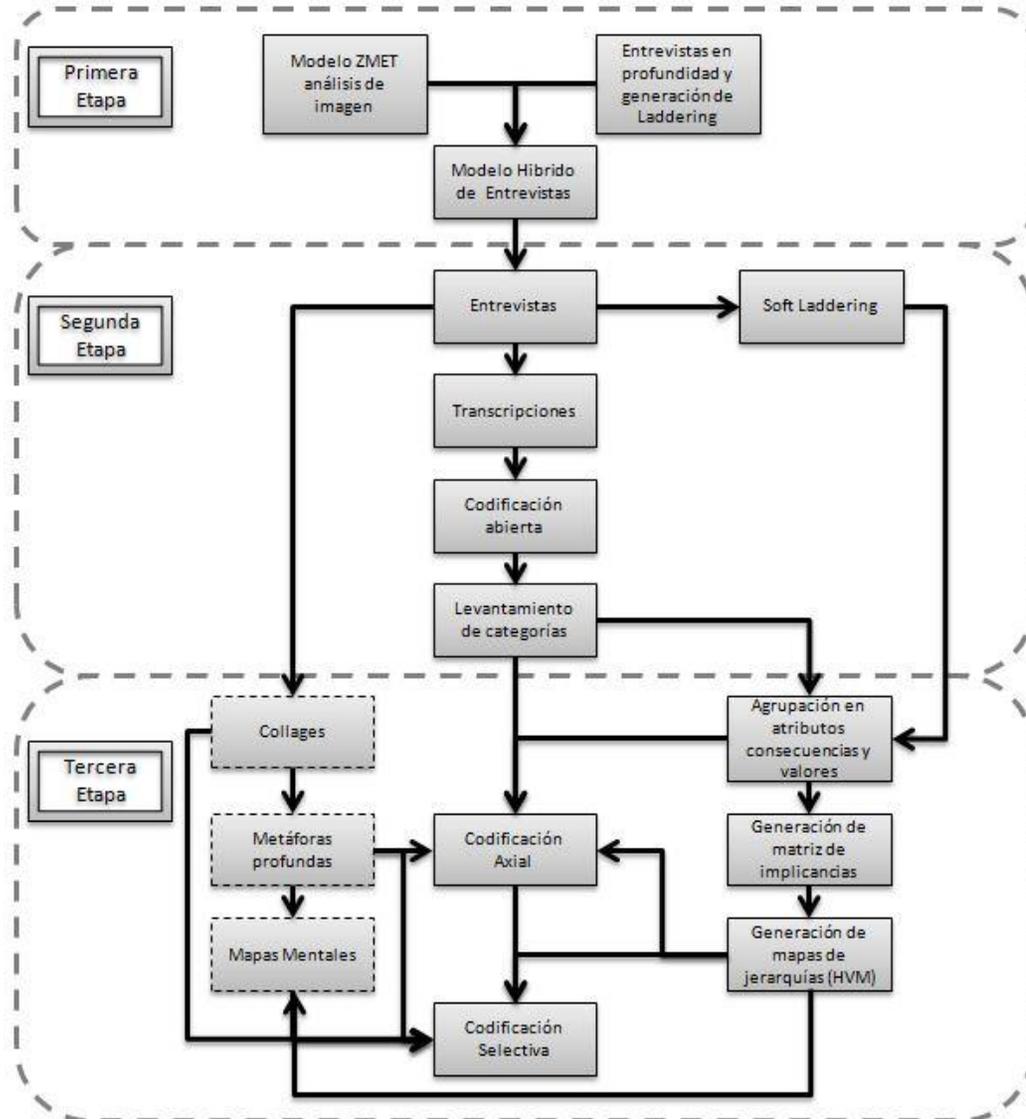
El primer pilar es la utilización de la concepción cualitativa, tomando la impronta de la Grounded Theory, la que a través de una serie de pasos, logra descubrir y estructurar aquellas categorías relevantes, que a juicio de los autores, emergen de los propios entrevistados del estudio, atendiendo secuencialmente a los pasos de las codificaciones abiertas, axiales y selectivas, centrándose en una aproximación constructivista que trata de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, reconociendo desde su inicio la participación en esta realidad emergente desde los ojos de los investigadores.

El segundo pilar corresponde a la inclusión del modelo ZMET de Zaltman, el que trabaja con imágenes proporcionadas por los mismos entrevistados para poder extraer sus metáforas profundas (arquetipos colectivos).

El tercer pilar se vincula con la aproximación de medios-fines (MEC) que permite estructurar relaciones entre atributos, consecuencias y valores de los consumidores, con el fin de generar relaciones conceptuales que van desde sus concepciones de consumo, de lo más concreto a lo más abstracto. Estos modelos tienen la función de recolectar información que será procesada con la aproximación de la Grounded para dar respuesta a esta reducción de complejidad inicialmente planteada.

El modelo híbrido elaborado por Aqueveque es mostrado en la Figura 7.

Figura 7: Modelo Híbrido Grounded Theory, Z-met y MEC.



Fuente: Adaptado de Aqueveque (2011)

El modelo presentado por Aqueveque (2011, págs. 65-68) es descrito en cada una de sus etapas a continuación.

La **primera etapa**, denominada recolección de la información, comienza con la confección del guión temático híbrido que busca responder a las preguntas directrices del estudio. En el modelamiento propuesto, este guión temático (el que debe ser utilizado como pauta en la entrevista en profundidad) se generó sobre la base de la mixtura de las formas de recolección de información de los métodos ZMET y MEC. Se tomó como base pasos de Z-met y en cada etapa relevante se trabajó con preguntas asociadas a los Laddering, trabajándose en conjunto con la mezcla de las formas de recolección de información de los Laddering (en este caso soft) y Z-met (imágenes) La idea es que se puedan utilizar imágenes, el relato y las asociaciones, para descubrir el porqué de las vinculaciones mentales de los consumidores entre atributos, consecuencias y valores, así como sus metáforas profundas. Se debe hacer notar que el guión temático es la guía de la entrevista semiestructurada, por lo que existe un etapa previa en donde se les ha informado a los participantes del estudio el objetivo del mismo y se les ha pedido que recolecten (ellos) fotografías y/o imágenes para que expresen

su sentimientos respecto al tema de estudio en particular. Respecto de las fotografías y/o imágenes no existe ninguna restricción lo relevante es que el entrevistado sea capaz de representar lo que los consumidores sienten, incluso a través dibujos hechos por él.

En esta primera etapa se desea aprovechar las fortalezas de cada una de las metodologías presentadas. Del método Z-met, se toma la esencia de los pasos esquematizados (siete pasos) y el trabajo con las imágenes (para descubrir los sentimientos que afloran en los consumidores al presentar las imágenes y situaciones particulares).

Del modelo MEC, se toman las estructuras de los laddering y la confección de preguntas para generar profundizaciones respecto a las imágenes presentadas por los entrevistados. Para ello se utilizan las técnicas como: los por qué es importante, la tercera persona, la triada, la comparación (ver Tabla 7: Tipos de preguntas para hacer escalonamientos.), para tratar de develar la importancia que en los consumidores, tiene el tema tratado, así como el posible encadenamiento de atributos consecuencias y valores para formar las relaciones de los conceptos.

La **segunda etapa** corresponde a la aplicación de la Grounded Theory con el fin de buscar la construcción del conocimiento, que ocurre sobre la base de conceptos, ya que son estos mismos conceptos los que permiten la reducción de complejidad, Aqueveque (2011) citando a Krause (1995). En esta etapa se trabaja en la transcripción de cada una de la entrevistas en profundidad (se utiliza la transcripción sin correcciones idiomáticas, para representar de una mejor forma los sentimientos de los entrevistados), buscando cumplir con el principio de la transparencia, es decir, que sea posible observar y seguir cada uno de los pasos de la investigación lo que según Aqueveque (2011) citando a Krause (1995) debe estar presente en esta etapa y en toda la investigación. Una vez transcritas las entrevistas, se debe realizar la codificación abierta con el fin de extraer las categorías emergentes (por lo que es necesario trabajar párrafo a párrafo) respondiendo a las preguntas “qué dijo y qué quiso decir con lo que dijo”, Aqueveque (2011) citando a Krause (1995). En este punto, es necesario destacar que las categorizaciones no corresponden a interpretaciones de los investigadores, sino que están enfocadas en descubrir aquellos conceptos esenciales de la entrevista, con el fin de captar la información relevante la que deberá ser trabajada posteriormente. Con los resultados de la codificación abierta, el conjunto de los investigadores debe trabajar en la generación de categorías (en este punto es necesaria la participación de un conjunto de personas, con el fin de generar los principios de la inter subjetividad y la transparencia en las categorías emergentes, Aqueveque (2011) citando a Krause (1995)). Con las categorías emergentes resultantes y ordenadas en base a la aproximación de Parry³, se obtiene la relación de

³ Modelo de Cadenas medios-fines propuesto por Mark Parry (2002), en el modelo se describen cuatro tipos de atributos -Atributos Intrínsecos, Atributos Extrínsecos, Atributos de Funcionamiento y Atributos Abstractos-, 2 tipos de beneficios -Beneficios Instrumentales, subdivididos en: Funcionales, Experienciales y Financieros y Beneficios Psicosociales), y por último, un tipo de valor, los valores personales.

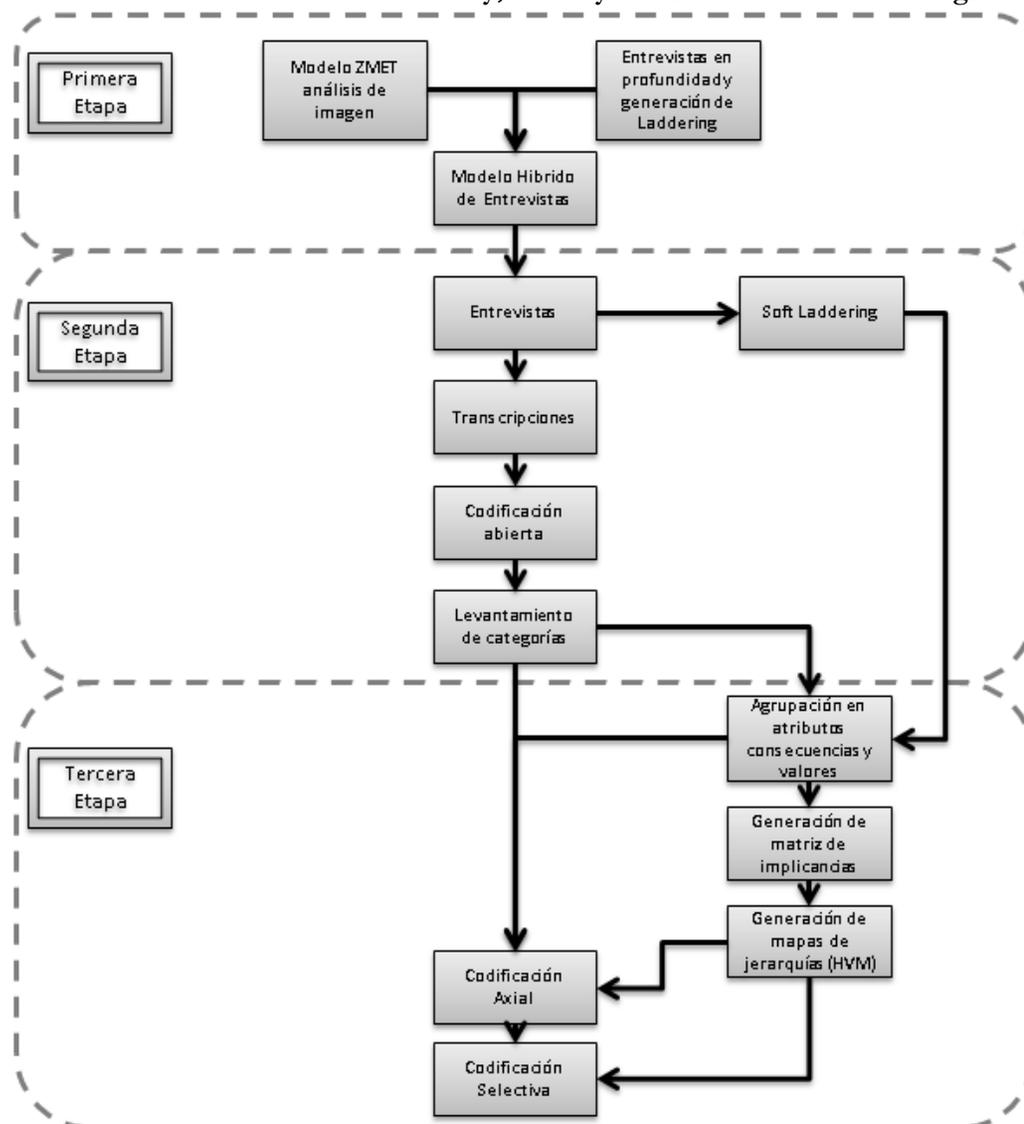
atributos, consecuencias y valores grupales, representando al conjunto de entrevistados. Esto es el primer resultado en la generación de las cadenas de medios fines grupales. Posteriormente se comienza con la construcción de la matriz de implicancia, que se construyó con las relaciones directas. Esta matriz será el punto inicial para la construcción de los HVM, sobre los que se trabajará en la etapa posterior.

A la **tercera etapa** del modelo híbrido, se le ha denominado análisis de la información. En esta etapa y gracias a la información de los pasos anteriores y actuando sobre las salidas asociadas al método de ZMET y MEC, es posible extraer las metáforas profundas y los collages individuales. Por el lado de la MEC, y como salida del modelamiento, se podrá contar con las cadenas de medios fines grupales y con el resultado de la etapa anterior (la matriz de implicancia) que será procesado en base a la aproximación de Parry, luego se generarán los HVM y la representaciones grupales (en este punto es necesario, trabajar con un grupo de investigadores para determinar los cortes y generar las evaluaciones del HVM) y conclusiones. En este punto se pueden generar diferentes salidas de cadenas de medios fines de acuerdo a las necesidades de la investigación. En esta etapa también, se presentan las codificaciones axiales, segundo paso de la metodología Grounded de las cuales, se obtendrán las conexiones básicas de relaciones (desde la perspectiva del grupo de investigación), las categorías y temas que emergen de la investigación, con el fin de responder a los objetivos particulares de la misma. En esta etapa de análisis se puede presentar una categorización selectiva (última etapa de la Grounded Theory) que puede tratar de dar respuesta al objetivo general de la investigación.

Con el objetivo de adaptar el modelo a las características propias de esta investigación, se han realizado modificaciones a la propuesta original. Dentro de los cambios introducidos en el modelo, se encuentra la eliminación de ciertas actividades con imágenes (Collage digital, elaboración de metáforas profundas y los mapas mentales), actividades integrantes del modelo Z-met, esto con el fin principal de cumplir los requisitos de tiempo otorgados para la investigación por parte de la empresa, ya que por el perfil de los entrevistados, resulta complicado poder entrevistar por más de una hora a un mando medio (por sus funciones y relevancia dentro del quehacer organizacional). También se considera la simplificación del modelo propuesto por Aqueveque, particularmente en lo relacionado a la utilización de la aproximación de Modelo de Cadenas de medios-fines propuesto por Parry, este será substituido por la forma básica del modelo de medios-fines revisada en el punto 2.4.2, esto nace bajo la necesidad de mantener el modelo simple en lo que respecta a su aplicación, entendiendo que como una primera aproximación y adaptación a la investigación de recursos humanos, a juicio del autor, es conveniente entrar con lineamientos generales, y a medida que se vaya ahondando el conocimiento en el objeto de estudio y la respuesta de los sujetos de estudio ante la aplicación de dichos modelos, profundizar en la teoría y aplicación de los mismos.

Las variaciones/adaptaciones realizadas al modelo originalmente planteado por Aqueveque son mostradas en la Figura 8, posterior a la presentación de la Figura 8, son explicadas las modificaciones al modelo original.

Figura 8: Modelo Híbrido Grounded Theory, Z-met y MEC a utilizar en la investigación.



Fuente: Adaptado de Aqueveque (2011)

Etapa 1: Integración de Técnicas Z-met y Laddering en una pauta de entrevista.

De lo descrito por Aqueveque en su modelo original, el modelo a utilizar difiere en la aplicación de la técnica Z-met; fundamentalmente para esta investigación, la técnica Z-met será utilizada por su potencial para provocar sentimientos y pensamientos a los cuales se les aplicara posteriormente laddering, por lo cual no se desarrollaran los collages digitales asociados a la técnica Z-met.

Etapa 2: Recolección de los datos.

En esta fase, el modelo a utilizar difiere en la sección de generación de categorías, ya que no se trabajó con un grupo de personas al momento de levantar y revisar las categorías, por lo que no se cumple necesariamente los principios de la inter subjetividad y la transparencia en las categorías constituyendo una limitación del estudio al inducir posibles sesgos en la categorización. En esta misma fase, se omite el trabajo de agrupar las categorías resultantes

en la clasificación propuesta por Parry, y tan solo se agrupa en función de Atributos, Consecuencias y Valores grupales para la siguiente etapa de creación de cadenas y su trabajo posterior en el desarrollo de la técnica medios-fines.

Etapa 3: Análisis de los datos.

Como fue mencionado anteriormente, para esta etapa no se desarrollará las metáforas profundas ni los mapas de consenso relacionados a la técnica Z-met. El aporte a la investigación viene del desarrollo de la técnica medios-fines, esto por medio de la creación de las cadenas grupales, la matriz de implicancias y el mapa de jerarquía a de valores. Posterior al análisis de la composición de los mapas de jerarquía, se continuará con las codificaciones axiales, y en caso que lo amerite, se continuará con la codificación selectiva y la creación de nueva teoría formal. En esta etapa otra vez no se cumple la recomendación de trabajo grupal, esta vez para determinar niveles de corte como las evaluaciones de los mapas de jerarquías.

A continuación, se muestra en la Figura 8, el modelo adaptado para esta investigación.

Capítulo 3: Resultados Y Conclusiones.

3.1 Etapa 1 Modelo Híbrido: Recolección de la Información.

3.1.1 Instrumento de Observación.

Las instrucciones previas a la entrevista (ver Anexo 1: Instrucciones Entrevista.) como la pauta desarrollada para la misma (ver Anexo 2: Pauta Entrevista en Profundidad.), obedecen a los lineamientos básicos de los modelos considerados en su confección.

Se utilizaron 5 de los 8 pasos de la técnica Z-met mencionados en el punto 2.4.1, a los cuales se les aplicará el procedimiento de preguntas laddering con el fin de ir obteniendo los atributos consecuencias y valores.

Días previos a la entrevista, se contactó a los participantes para que pensarán acerca del problema de investigación y buscaran imágenes relacionadas a sus sentimientos y pensamientos evocados por el tema de estudio.

Durante la entrevista es necesario cerciorarse de que el entrevistado realice los pasos previos, es decir pensar en el tema y buscar imágenes relacionadas, para ellos se le hacen preguntas de control como, si les costó mucho encontrar las imágenes, cuánto tiempo utilizaron o si no pudieron encontrar algunas. En caso de que no cumplieran el requisito, dicha entrevista se descarta, ya que no se cumpliría con las bases del estudio original.

3.2 Etapa 2 Modelo Híbrido: Aplicación Grounded Theory.

3.2.1 Recolección de datos.

El instrumento de observación corresponde a 14 entrevistas en profundidad de entre 50 a 60 minutos de duración. Las entrevistas fueron realizadas por el propio investigador durante el periodo correspondido entre 15 de Mayo y el 23 de Mayo del 2014.

Para poder entrevistar a los sujetos participantes, se contó con la cooperación y participación de AES Gener⁴ División Ventana, siendo el enlace para la investigación el Gerente General de AES Gener División Ventana, el Sr. Fidel Venegas, y la encargada del Área de Personas, la Sra. Macarena Lizana, quien fue la encargada de coordinar, mediante e-mail, a las personas, horarios de entrevistas y el espacio físico dentro de la empresa para llevar a cabo el proceso.

Los sujetos participantes en el estudio fueron elegidos acorde a los planteamientos del muestreo por saturación teórica (muestreo teórico) y su participación en la investigación es de forma voluntaria, ya que como es mencionado por Dundon y Rayan (2010), los participantes voluntarios en una investigación presentan mejor disposición con la misma y presentan un mayor compromiso.

Como el objetivo del estudio es investigar a los mandos medios, se hizo especial énfasis en que los sujetos participantes cumplieran la definición de mando medio que fue descrita previamente en esta investigación, siendo mandos medios aquellos trabajadores de una empresa que tienen gente a su responsabilidad (subordinados) y, a su vez, le reportan a otra persona (superiores, jefaturas, gerentes), no importando el número de subordinados que le reporten, el área o funciones donde se desempeñen (sea administrativa, operativa, etc.). Dada las condiciones del perfil de mando medio, se identificaron 20 personas⁵ dentro de AES Gener División Ventana que podrían participar en el estudio, de las cuales solo 14 finalmente participaron, obteniendo un 70% de los mandos medios posibles de entrevistar de la División Ventana de AES Gener, sin considerar a los jefes de turnos rotativos.

3.2.1.1 Caracterización de la muestra.

De las 14 entrevistas en profundidad llevadas a cabo para captar los sentimientos, pensamientos y apreciaciones que tienen los mandos medios sobre el concepto de satisfacción laboral, el grupo de sujetos participantes abarca el rango etario entre 26 y 61 años de edad, de los cuales trece son hombres y uno es mujer, mientras que la antigüedad en la empresa va desde los 2 hasta los 32 años de servicio. 10 sujetos son mandos medios del área de administración mientras que 4 sujetos son mandos medios pertenecientes al área operativa.

⁴ AES Gener es la segunda empresa generadora de electricidad más importante de Chile en términos de capacidad instalada, con 5.082 MW en operación a diciembre de 2013, incluyendo coligadas y filiales en el extranjero. AES Gener, en el año 2013, contó con un total de 1.075 trabajadores propios y en promedio 1.398 trabajadores relacionados a contratistas. Para mayor información sobre la empresa, visitar <http://www.gener.cl/Paginas/AES-Gener.aspx>.

⁵ Información proporcionada por AES Gener División Ventana.

Dado ciertas restricciones⁶ relativas a la información pertinente a los participantes, no se recolectó en esta oportunidad, datos pertinentes a su residencia, nivel de ingreso y funciones específicas dentro de la empresa.

3.2.1.2 Proceso de la entrevista.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en la misma empresa, en horario de trabajo y en un espacio físico facilitado por AES Gener División Ventana, con el fin de brindarle las mayores facilidades y comodidades al personal de la planta que se hizo participe en el proceso de entrevistas, para esto fue considerado el hecho de que la mayoría de la gente entrevistada no es del sector de ventanas.

Al inicio de cada proceso de entrevista, el investigador se presenta y procede a explicar el objetivo del estudio y las características de la metodología a utilizar durante el proceso de entrevista, esto teniendo en mente que el proceso de entrevista requiere que el entrevistado sea lo más abierto posible, para lo cual es necesario interiorizarlo con el proceso de entrevista y el tema objeto de estudio y crear un ambiente cómodo y sin tensiones como lo propone Gutman (1982). Como es habitual, a cada participante se le indicó que no existen respuestas ni buenas ni malas, y que son de mucha importancia para la investigación, sin importar mucho el detalle o profundidad de éstas, por lo que se les explicó que se sintieran libre de expresar sus sentimientos, emociones y apreciaciones acerca del concepto de satisfacción laboral y su significado.

Una vez finalizada la etapa anterior, se procedió a aplicar los pasos de la metodología configurada para esta investigación, partiendo con el proceso de explicación del significado de cada imagen y el de su relación con el concepto de satisfacción laboral⁷, posteriormente se les pidió a los entrevistados que clasificaran las imágenes de acuerdo al significado conjunto de las imágenes, a continuación se les pidió que eligieran una o dos imágenes más representativas y explicaran el porqué de su elección, una vez finalizada esta etapa, se procedió con el proceso de elaboración de metáforas sensoriales. Para finalizar el proceso de entrevista, se cerraron las cadenas o conceptos mencionados en las etapas previas. El proceso de la entrevista queda detallado como se ve en la Figura 9⁸.

Figura 9: Proceso de Entrevista.



Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de aplicación de estas etapas, y en conjunto con la utilización de preguntas pertenecientes a la técnica Laddering, es decir, preguntas tales como, ¿por qué es importante

⁶ Confidencialidad de los datos relativos a las personas y sus funciones con AES Gener División Ventana.

⁷ Para ver las imágenes que los entrevistados proporcionaron ver Anexo 3: Imágenes del proceso de entrevistas..

⁸ Para mayor información acerca de los datos obtenidos en estas etapas, ver Anexo 10: Ideas y conceptos relevantes de las entrevistas..

para usted el atributo/consecuencia/valor "X"?, ¿qué gana u obtiene usted con "X"?, se obtienen atributos que se van encadenando con consecuencias o valores. A modo de ejemplo, un entrevistado en cierta imagen nombra el concepto de "que la empresa otorgue beneficios", el cual se catalogaría como un atributo, al preguntar por qué es importante, éste responde que los beneficios lo hacen sentir respaldado o apoyado por la organización, esto lo hace estar satisfecho laboralmente, ya que se siente tranquilo y seguro.

A continuación se muestran ejemplos de la data obtenida durante una entrevista tipo para cada parte del proceso.

1) Imágenes y su significado.

Cada entrevistado debía traer entre 5 y 10 imágenes que representaran sus pensamientos, sentimientos y emociones con respecto del concepto de satisfacción laboral, no importando tamaño, formato o fuente.

A continuación, se muestran las imágenes relativas al concepto de satisfacción laboral, traídas por un entrevistado⁹ y un extracto del significado y relación que tienen con el concepto.

Figura 10: Imágenes proporcionadas por el entrevistado 1



Fuente: Elaboración propia.

Descripción imagen 1: “La mayoría, y hablo por mí también, trabaja para lograr algo, para soportar, para soportarse. Auto-soportarse y para soportar a uno a quien tiene detrás. Hoy día yo tengo una familia, estoy casado, tengo una hija, y claramente, dentro de la satisfacción personal, está la satisfacción laboral, que es una parte fundamental para mí, que me ayuda a soportar a mi familia”.

Descripción imagen 2: “La imagen significa paz, tranquilidad, en realidad yo hoy me siento tranquilo, estable. Yo trabajé en otras faenas, de hecho en el área de la construcción, de un proyecto a otro proyecto, y claramente no había paz, no había tranquilidad, ya que se terminó un proyecto y tenías que partir de cero, no había continuidad, no había tranquilidad, no había paz interior, es decir no había proyección”.

⁹ En el desarrollo de este apartado es considerada la información proporcionada por el entrevistado 1.

Descripción imagen 3: “La imagen tiene relación con mi hija, obviamente mi hija está dentro de la familia también, pero mi hija es una parte relevante de mi vida, digamos si yo estoy bien, ella va poder estar bien también, en una forma es bienestar a un nivel global digamos”.

Descripción imagen 4: “Yo he tenido un avance profesional, y eso pasa por un avance importante en la parte económica, positivo digamos, de haber ganado A ganar 2A, o 2A y más, y eso también corresponde de haber pasado de un lugar con un cargo X a un cargo Y, y eso también ayuda a obtener cosas, a lograr objetivos que uno tiene, varias cosas que son de satisfacción familiar”.

Descripción imagen 5: “Esta imagen es sobre el reconocimiento. Reconocimiento no significa que te hagan una fiesta, un “hugs day”, sino un “lo estás haciendo bien”, “dale pa’ delante”. Hay etapas de reconocimiento, hay etapas de evaluación del desempeño, donde también está la instancia del reconocimiento, pero no sólo es importante el reconocimiento ahí donde es la etapa formal, sino también el “me gusta cómo estás haciendo esto”, “confió en ti”, eso también es reconocimiento a lo que uno hace”

Descripción imagen 6: “Esta imagen significa apoyo, soporte, yo particularmente encargado de una área de soporte, siento que somos soporte para la compañía, siento que somos soporte para el fin que quiere la empresa, en lo que es mi ámbito de trabajo. Sentir que la gente esté resguardada, de generar acciones, gestionar para evitar que la gente se accidente, si uno lo puede llamar de forma bien amplia. Sentir que yo soy aporte, y que la empresa siente que soy aporte, como individuo, como área, como equipo”.

Descripción imagen 7: “En esta imagen aparece la integral, esta representa el sentimiento que busca uno al trabajar en una empresa, es un tema integral, integral de la familia, de lo económico, del reconocimiento, del apoyo, la tranquilidad, estabilidad, amistad, cercanía, confianza, muchas cosas, eso lo que a mí me genera trabajar en esta empresa.”

Descripción imagen 8: “Esta imagen se relaciona con el hecho de que yo siento que la empresa quiere a su gente, que hoy en día es afectiva con su gente, por ejemplo, nace una guagua y te hacen fiesta, te ponen en las noticias, que el baby shower se organiza no sé dónde, que vamos para allá, que el cumpleaños aquí, etc. Esa cuestión también es relevante. Tú estás de cumpleaños y cada 2 o 3 meses se celebra al grupo de personas, que te ponen la cuestión de gorrito y la cuestioncita por allá, el cocktailcito, etc., son cosas que si bien es cierto uno podría decir que no es necesario, ya que no es obligación que la empresa lo haga, pero lo hacen porque tienen el concepto de que la persona es relevante, que la persona es importante para el proceso”.

El proceso de entrevista dejó 115 imágenes¹⁰, la Figura 11 muestra el detalle de los conceptos asociados a cada imagen traída por los entrevistados.

Figura 11: Resumen de los conceptos superficiales representados por imagen.

N°	Img. 1	Img. 2	Img. 3	Img. 4	Img. 5	Img. 6	Img. 7	Img. 8	Img. 9	Img. 10	Img. 11	Img. 12	Img. 13
1	Familia. Paz. Tranquilidad. Soporte.	Familia. Bienestar.	Familia. Bienestar.	Estabilidad Económica. Avance Económico. No hay honor.	Reconocimiento. Salud. Trabajo. Comodidad.	Respaldo. Apoyo.	Equilibrio. Integral.	Afecto por la gente. Preocupación por la gente.					
2	Aporte. Salario.	Reconocimiento. Deslealtad.	Reconocimiento. No hay honor.	Deslealtad. No hay honor.	Salud. Trabajo. Comodidad.	Trabajo en equipo.	Gusto por el trabajo.	Desarrollo Personal. Desarrollo Profesional.					
3	Tranquilidad. Paz.	Familia. Bienestar.	Familia. Bienestar.	Disfrutar. Conformidad. Alegría.	Cumplir obj personales.								
4	Gusto por el Trabajo	Motivación Automotivación	Actitud positiva	Equilibrio	Satisfacción personal	Autonomía	Crecimiento	Fantasia					
5	Trabajo en equipo. Liderazgo	Trabajo en equipo. Inteligencia emocional.	Trabajo en equipo.	Logro. Alcanzar metas. Aporte.	Celebrar triunfos.	Celebrar triunfos. Trabajo en equipo.	Capacitaciones. Aprendizaje.	Nuevos desafíos. Aprendizaje continuo.	Mejoramiento personal.	Nuevos Desafíos. Mejora equipo.	Bienestar Familiar.	Paz interior. Armonía.	Bienestar personal.
6	Familia. Bienestar familiar. Tiempo.	Salario. Tiempo.	Tiempo para disfrutar.	Reglas Claras. Mismo Orientación.	Reconocimiento. Feedback.	Trabajo en Equipo.	Apoyo jefatura. Estabilidad Laboral.	Comunicación.	Exceso de trabajo.				
7	Equipo Ideal. Trabajo en equipo.	Autonomía. Necesidades básicas cubiertas.	Tiempo para disfrutar.	Reglas Claras. Mismo Orientación.	Reconocimiento. Feedback.	Trabajo en Equipo.	Apoyo jefatura. Estabilidad Laboral.	Comunicación.	Exceso de trabajo.				
8	Problemas. Carga Laboral. Clima Laboral.	Logro. Tranquilidad. Desarrollo Profesional.	Reconocimiento. Familia. Plenitud.	Logro. Familia. Gusto.	Logro. Familia. Gusto.	Gusto. Trabajo en Equipo.	Estres.	Felicidad. Sentirse bien. Cargos definidos.	Trabajo en Equipo. Metas u obj. definidos.				
9	Clima Laboral.	Desarrollo Profesional.	Plenitud.	Gusto. Trabajo en Equipo.	Salario. Proyección laboral.	Trabajo en Equipo.	Sinergia entre funciones.						
10	Trato respetuoso. Trabajo en equipo. Inteligencia emocional.	Alegría. Trabajo en equipo.	Alegría. Trabajo en equipo.	Productividad. Proyección laboral.	Proyección laboral.	Bienestar Personal.							
11	Abstracción del trabajo. Momento de Pausa.	Herramientas. Información.	Equipo de trabajo.	Familia. Beneficios.	Beneficios.	Aporte.							
12	Escuchar solicitudes. Extractor.	Escuchar solicitudes. Extractor.	Estabilidad laboral. Estabilidad Laboral.	Accidentes Laborales. Estabilidad Laboral.	Equipo de trabajo.	Familia. Escuchar solicitudes.							
13	Comodidad. Libertad.	Trabajo en equipo.	Liderazgo. Celebrar triunfos.	Salario. Celebrar triunfos.	Gusto por el trabajo. Alegría.	Aporte. Valorización del trabajo.							
14	Consecuencias. Lineamientos claros.	Felicidad. Clima Laboral.	Alegría.	Angustias. Pesares. Malestar emocional.	Trabajo bajo presión. Misma orientación.	Trabajo bajo presión. Misma orientación.	Ingenio. Misma orientación.	Pereza. Misma orientación.					

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰ Para mayor información sobre las imágenes recopiladas durante el proceso de entrevistas ver Anexo 3.

Entre los 14 entrevistados, es posible encontrar imágenes que tienen conceptos asociados en común, siendo los conceptos más repetidos los que aparecen en la Tabla 8.

Tabla 8: Resumen de los conceptos representados por imágenes más repetidos.

Concepto	Cuenta
Trabajo en equipo	16
Familia	11
Reconocimiento	5
Sentir que Aporta	5
Exceso de trabajo	5
Salario	4
Nuevos desafíos	4
Misma Orientación	4
Satisfacción personal	4
Autonomía	4
Alegría	4
Clima Laboral	4
Apoyo	4
Gusto por el Trabajo	4

Fuente: Elaboración propia.

2) Clasificación de imágenes.

Después de describir las imágenes, a los entrevistados se les pedía que crearan grupos con las imágenes, grupos que guardan alguna similitud o representaran un concepto mayor. A continuación se muestra un ejemplo de estas clasificaciones¹¹.

Grupo 1: “Este grupo, para mí, no es un relación directa, es una relación complementaria, mientras tu valoración monetaria de tu trabajo y la valoración monetaria que te le dan a tu trabajo en la empresa esté en equilibrio, más que tengas un buen equipo de trabajo unido y cohesionado para lograr los objetivos, y sentir que tu trabajo aporta a la empresa es súper importante, ya que tú logras un equilibrio, entre lo que la compañía valora de tu trabajo versus cómo te lo compensa económicamente, y cómo lograr el equilibrio personal al tener un buen equipo de trabajo, te ves realizado profesional y económicamente y en términos de relaciones humanas”.

Figura 12: Grupo de imágenes nro. 1 conformado por el entrevistado 13.



Fuente: Elaboración propia.

Grupo 2: “Este grupo es parecido al anterior, pero acá hay un tema de que las instalaciones sean adecuadas, de que tú estés cómodo, de que la empresa te provea de las condiciones necesarias para estar bien en el trabajo, que muchas empresas lo tienen solucionado, pero no todas son así, un ejemplo de esto es que tú estés cómodamente sentado en una silla, que tengas tu escritorio, que tengas tu equipo o instrumentos tecnológicos necesarios, lo que te permita trabajar y estar conectado, eso suma la imagen un, me da la impresión que la persona

¹¹ Información proporcionada por el entrevistado número 13.

está cómoda con las instalaciones, aparte de sentir que está bien compensado y de que su trabajo aporta”.

Figura 13: Grupo de imágenes nro. 2 conformado por el entrevistado 13.



Fuente: Elaboración propia.

Grupo 3: “Este grupo representa el hecho de que es importante tener buenas relaciones con el equipo de trabajo y que éste se sienta cómodo con las funciones que tú estás desempeñando, también las funciones que todos los del equipo de trabajo están desempeñando, y eso sumado a estar cómodo, en un ambiente grato con las condiciones adecuadas, genera ese gustito adicional por el trabajo”.

Figura 14: Grupo de imágenes nro. 3 conformado por el entrevistado 13.



Fuente: Elaboración propia.

3) Elección de imagen más representativa.

En esta etapa, se le pide al entrevistado¹² que señale una o dos imágenes que sean más significativas para él, también se le pide que explique el porqué de esta elección.

Imagen más representativa “Reglas claras”, ya que para mí, es como lo más importante, esto porque uno ya tienen la cancha rayada y uno sabe dónde está, sabe que el tema es complicado, entonces sabes que es complicado, uno sabe lo que tienen que hacer y lo que no, entonces eso ya te posibilita, te da la posibilidad de decidir si sigo o no, me mantengo o no, sabes cómo reaccionar cuando se presentan distintos casos.

Figura 15: Imagen más representativa seleccionada por el entrevistado 6.



Fuente: Elaboración propia.

¹² Información proporcionada por el entrevistado número 6.

4) Elaboración de metáforas sensoriales.

En este punto de la entrevista, se le solicitó al participante¹³ que expresara por medio de metáforas relativas a sus sentidos, excluyendo la visión, cómo percibía el hecho de estar satisfecho o insatisfecho laboralmente.

Sonido: “el sonido, que aunque no me gusta sentirlo permanentemente, pero me llena de energía, es precisamente el sonido de cuando escapa una válvula, se siente la energía la potencia con la cual estamos trabajando, es como uno de esos aviones de guerra cuando pasa y escuchas el rugido, es ese sentimiento de potencia, para mí eso es estar satisfecho laboralmente”.

Olor: “la verdad es que mi sentido del olfato es bien malo, pero aun así, un ambiente limpio, estar satisfecho laboralmente es como sentir olor a limpio, como dicen las viejas. Me da la sensación de que estamos haciendo bien las cosas, que a pesar de en qué trabajamos y los materiales con los que trabajamos, no tenemos, por decir algo, la “cagada” con polución, fugas”.

Tacto: “lo que me da agrado, es tocar algo suave, no estoy hablando de algo de superficie suave, más bien de que tocas algo y está como suavcito, suavcito como por ejemplo, cuando tocas una bomba y no sabes si está en servicio o no está en servicio, o un ventilador, un motor bien ajustado, de ese tipo de suavidad. Me da el placer de saber que hicimos bien la pega”.

Gusto: “los dulces, sin lugar a dudas, una torta, se siente como cuando recibes buenas noticias, porque por ejemplo, cuando estamos enfrentados a un desafío, y hacemos una reunión de cierre, la sensación que te queda es dulce, no ese amargo, no te queda amargo”.

En cada una de estas etapas de la entrevista, se integraron preguntas tipo laddering, esto con el fin de estructurar y relacionar el conocimiento relativo a atributos, consecuencias y valores. A continuación se muestra un extracto de una entrevista¹⁴ que incluye la aplicación de este tipo de preguntas.

Entrevistador: *¿Por qué es importante para ti tener proyección laboral en una empresa?*

Entrevistado: *“porque, hay un tema de realización profesional, hay un tema de seguir creciendo día a día, quizás yo soy así, pero hay personas que le gusta hacer lo mismo siempre, yo no, yo me aburro si es que hago lo mismo siempre”.*

Entrevistador: *¿Cuáles son las consecuencias de que tú veas que existe proyección laboral en la empresa?*

Entrevistado: *si hay proyección laboral, te motiva, si no la hay te desanima.*

Entrevistador: *¿Por qué es importante para ti sentirte motivado?*

Entrevistado: *porque así uno hace su trabajo con más energía, haces tu trabajo más a gusto, contento.*

Entrevistador: *¿Por qué es importante para ti hacer las cosas a gusto?*

¹³ Información proporcionada por el entrevistado número 14.

¹⁴ Información proporcionada por el entrevistado número 13.

Entrevistado: “porque es motivante, es motivación para el día a día, estar contento con lo que haces, para mí es clave estar motivado y estar contento con la pega que estás haciendo, eso es más que tener un buen sueldo. Si tu pega ya no te presenta desafíos, si tu pega ya se vuelve rutinaria, tú te vas envejeciendo, hay una frase que me gusta mucho que dice “cuando uno no envejece, es cuando tus proyectos futuros superan tus recuerdos”, cuando tus recuerdos superan tus proyectos, quiere decir que te estás volviendo viejo”.

3.2.2 Transcripciones.

Posterior a la aplicación de la entrevista se encuentra la transcripción del audio de las entrevistas y las anotaciones relativas a cada entrevistado¹⁵ sin correcciones idiomáticas, cabe mencionar que el fin de esta etapa es contar con los datos de forma ordenada y organizada omitiendo, a juicio del autor, data no relevante para el estudio o que de alguna u otra forma revele información personal de los participantes. Cabe mencionar que las transcripciones fueron realizadas sin correcciones idiomáticas, ya que de esta forma se puede captar de mejor forma información acerca del estado de ánimo de los entrevistados.

En particular, no se hablara del proceso de transcripción ya que a juicio del autor no aporta mayor valor al estudio la descripción del proceso por ser altamente operativo y simple.

3.2.3 Codificación Abierta.

Para esta parte de la investigación, se analizó párrafo a párrafo las entrevistas recogidas, con el fin de levantar información (proceso de codificación abierta). Una vez terminado el proceso de codificación, se recomienda que con el grupo de trabajo se elaboren las categorías para así evitar sesgos individuales, recomendación que no se llevó a cabo por la naturaleza/limitaciones propias de esta investigación al ser solo una tesis de grado y no un estudio financiado o de mayor relevancia.

En la Figura 16 se muestra un ejemplo¹⁶ del proceso de codificación abierta realizado. En rojo las codificación realizadas, y en los comentarios memos relacionados a la entrevistas.

Figura 16: Ejemplo del proceso de codificación abierta.

Entrevistador: Por favor describa la imagen número 6, que significa apra ud.

Entrevistado: trabajo en equipo ya... **(trabajo en equipo)**, y uno tiene que estar bien clarito en la parte que le corresponde hacer **(tareas, trabajo bien claro y definido)** y que esa parte que te corresponde hacer tiene que ser de muy buena calidad **(resultados de calidad, trabajo de calidad)**, y justamente esta unidad, son unidades de servicio y así como uno está, este tema no cierto, que de cliente, pero no a mí, en este caso a mis clientes, yo les tengo que dar un muy buen producto **(aporte, proactividad)** en este caso son números, información, presupuestos, esa información tiene que ser oportuna **(oportuna, de calidad, resultados de calidad)** no cierto que tenga buena calidad de o buen nivel de detalle para que justamente los gerentes de cada una de las aéreas puedan tomar buenas decisiones **(aporte positivo a la organización)** y en la parte administrativa dar todo el soporte no cierto para que la planta funcione **(crecimiento de la empresa)** de buena forma de ahí están servicio de alimentación servicio de transporte, vigilancia, infraestructura, mantención de vehiculos, un sinfin de cosas limpieza **(infraestructura)**, entonces eso es, uno forma parte de lo que es la empresa **(compromiso pertenencia)**, y uno sabe que tiene que dar un buen nivel de servicio.

Comentario [JB7]: Memo: Surge la idea de cliente interno, claros conocimientos del impacto de sus labores en la organización y el fin de la existencia de su puesto.

Comentario [JB8]: Memo: Me sorprende la repetitiva del concepto de que las mandos medios saben lo que tienen que hacer, de que les gusta hacer las cosas y trabajos que hacen y que les surja como idea propia y no por obligación.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ En el Anexo 10 se incluyen los extracto procesados de lo que serían los aspectos o párrafos claves por entrevistados, privilegiados por sobre la transcripción en bruto de cada entrevista.

¹⁶ Entrevistado número 9, descripción de la imagen número 6. Aspectos claves de la entrevista en el Anexo 10.

3.2.4 Levantamiento de Categorías.

Una vez transcritas la entrevista, y realizado el proceso de codificación abierta y de memos, empieza a generarse un multitud de datos, es deber del investigador profundizar en los datos y descubrir como incluirlos en diferentes categorías. Poco a poco, tras las continuas comparaciones, análisis y codificación se produce un nivel de saturación en lo que se describe como categorías emergentes. Estas categorías emergentes representan la agrupación de conceptos que abarcan un mismo tópico o idea central, pero que fuese expresado de diferente manera por los entrevistados.

Otro aspecto relevante a mencionar relacionado con el levantamiento de categorías del modelo híbrido basado en la Grounded Theory, es la sinergia que hay entre este proceso y el análisis de contenido recomendado para la metodología medios-fines.

Análisis de contenido es parte de los procedimientos que usualmente se realizan una vez que los datos son ingresados al software de análisis. El análisis de contenido viene a representar un análisis de sinónimos o ideas similares por el cual se pretende reducir el número de variables o ideas que se van a trabajar, muy similar a lo que es el proceso de levantamiento de categorías. Es en este procedimiento en el cual el juicio del investigador o el del grupo de investigación toma mayor relevancia, ya que es él (o el grupo de investigación), el encargado y responsable de reducir la escala de variables mediante el análisis de contenido, teniendo en cuenta cual será el grado de amplitud adecuado, ya que, en palabras de Reynolds y Gutman (1988, pág. 18), "Obviamente uno quiere tratar de obtener categorías de significados lo suficientemente amplias para tener repeticiones de más de un entrevistado diciendo elementos que llevan a otros, sin embargo, si la codificación es demasiado amplia, mucho contenido se puede perder".

Una vez analizadas las frases, levantadas las categorías (similar a la reducción de la dimensión de variables mediante el análisis de contenido), se obtiene como resultado categorías o clasificaciones que agrupan ideas o conceptos similares bajo un nuevo nombre en común. Son estas categorías nuevas, que posteriormente serán clasificadas en Atributo-Consecuencia-Valor, las que se ingresaran al software de análisis Cadenas Medios-Fines llamado Laddermap 5.4. La utilidad de este software radica en la generación de mapas de consenso de forma mucho más rápida y sencilla que la opción de elaborarlos manualmente, dada la cantidad de data obtenida. Importante es considerar la restricción presentada por el programa Laddermap 5.4, ya que este puede trabajar con un máximo de 75 variables entre atributos, consecuencias y valores, por lo que el levantamiento de categorías y la integración del análisis de contenido en este análisis, es fundamental tanto operativamente como en el entendimiento del problema de estudio en sí, ya que permite incorporar códigos o categorías que expresan ideas similares entre sí, y que en el peor de los casos pueden exceder el límite de variables permitido por el programa, aunque siempre se debe privilegiar el levantamiento de categorías sin restricciones operativas y acorde a lo que va surgiendo de los datos.

A continuación se muestra en la Figura 17 un ejemplo de levantamiento de categorías y las frases asociadas a este concepto por entrevistado.

Figura 17: Construcción de la categoría “Remuneración”.

Remuneración: Que la remuneración sea acorde al cargo, a lo que aporta uno a la empresa, además de estar a la par o superar el valor de mercado.

E1: Es “fome” sentirse mal en la pega, no valen las “lucas”, probablemente aun si el **dinero** que recibes no es malo, no vale la pena andar preocupado...

E2: Si hubiese que ponerle un orden si uno está bien en la vida en general, uno va estar bien en la pega, si está bien en la pega y estás haciendo las cosas bien debiese llegar solo el **dinero**, aunque uno también debiese buscarlo, ya que guagua que no llora no mama.

E2: No me gusta perder el tiempo, porque a mí me **pagan** por ser eficiente, no me **pagan** por perder el tiempo, me **pagan** por la eficiencia, y es un tema súper personal.

E6: El **salario** es importante porque uno tiene necesidades monetarias que cubrir, si tu **salario** es bueno, te tiene satisfecho, en cierta forma te quita ciertas preocupaciones.

E6: Si tu **salario** no te alcanza, te obliga a trabajar más horas, sean horas extras u otro trabajo adicional o pituitos, y pierdes tiempo destinado a tu vida familiar.

E6: Tener el **salario** que uno estima cubra tus necesidades, el tiempo son cosas que afectan tu vida personal familiar.

E6: El hecho de que la empresa se preocupe de su gente se refleja en el tema de su **salario**, ya que la empresa paga éticamente o acorde al aporte de cada trabajador.

E6: Si no te **pagan** acorde a tus labores a tu aporte, te hace sentir obviamente, que no estás bien remunerado...

E7:... a uno le **pagan** para pensar...

E8: Para mí es importante cumplir el rol de ingeniero, ya que es lo que se espera de mí, es por lo que me **pagan**...

E8: ...intercambias tu tiempo, a tu persona, por un **salario** como medio para otorgarle a tu familia una buena situación. Esto es lamentable pero es la verdad.

E8: Necesito un **salario** para conseguir ciertas cosas.

E8: Otra cosa por la cual el **salario** es importante, es porque no es entretenido tener el mismo cargo con una persona al lado que hace igual o menor pega y te paguen menos, uno dice, me están cagando, también creo que va un tema de saberse recompensado, es decir yo te doy, tú me das, y eso te da un cierto equilibrio.

E8: Si el **salario** no me recompensa mis labores, mi aporte, la consecuencia es que mira para el lado y trate de cambiarme, si encuentras una empresa que te pague mejor, te vas a cambiar.

E9: La **remuneraciones** que uno espera o aspira, tienen que ser buenas, al mismo nivel o por sobre el promedio de la industria.

E10: Si yo estoy satisfecho con lo que me están **pagando**, si creo que me están **pagando** bien...

E10: Con respecto de las **remuneraciones**, la empresa debiese remunerar según el mercado, que se estandarice según todas las empresa, no porque sea un paciente se pague más o eso, que sea estandarizado, por ejemplo según el cargo, encuentro que eso es transparentar bien las cosas, los cargos.

E10: Que te paguen bien es tener el sentimiento de solidez, es tener una preocupación menos, saber que te **pagan** bien y que más encima te expliquen “esto es lo que te estamos ofreciendo y es acorde al mercado”, si quiero más, me esforzame, estudiame pedis capacitaciones.

E11: ...hay que llevar lucas para la casa porque es así como la vida se desarrolla, ya que en cierta forma, acorde a tu **salario** tú puedes tener ciertas comodidades...

E12: A mí me **pagan** por hacer algo, y yo lo hago con gusto igual...

E12: Para mí es importante hacer las cosas bien y a la primera, tienes que pensar que a uno lo contratan para hacer algo, a uno le **pagan** para hacer algo y hacerlo bien...

E12: El **salario** es importante porque te sirve para mantener un estándar, y además para desarrollarte, te permite tener cierta libertad, obviamente acorde a tu **salario**.

E12: Si uno tiene un **salario** que no está acorde a las expectativas, uno no rinde muy bien, se genera un problema en tu cabeza, como que te pica un bichito y andas intranquilo, o medio desconcentrado por el asunto del **dinero**.

E13: Si estoy cómodo con lo que estoy haciendo, cómodo en el lugar, además me siento valorado, que me **pagan** bien, genero el sentimiento de pertenencia con la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 17 se depende el significado de la categoría relevante “Remuneración” como también parte del análisis de contenido al reducir los distintos sinónimos utilizados por los entrevistados para referirse al concepto remuneración.

A continuación un ejemplo de los sinónimos utilizados para referirse a remuneración:

- ✓ Lucas.
- ✓ Pago.
- ✓ Salario.
- ✓ Dinero.
- ✓ Moneda.

Las categorías resultantes del análisis de las 14 entrevistas en profundidad realizada a los mandos medios de la empresa AES Gener, en la Tabla 9 se detallaran las categorías resultantes para el concepto de la satisfacción laboral, mientras que en la Tabla 10 se detallaran las categorías resultantes para el concepto de insatisfacción laboral.

Tabla 9: Categorías relacionadas a la satisfacción laboral.

1	Trabajo en equipo	22	Reconocimiento
2	Remuneración	23	Respaldo/apoyo
3	Gusto por el trabajo	24	Motivación
4	Beneficios	25	Desarrollo de lazos
5	Buen trato	26	Trabajo de calidad
6	Ambiente físico	27	Avance profesional
7	Tareas, objetivos y metas definidas	28	Compromiso
8	Existencia programa de capacitaciones	29	Estabilidad laboral
9	Liderazgo	30	Disfrutar tiempo fuera del trabajo
10	Trabajo	31	Aprendizaje
11	Plan de carrera	32	Proactividad
12	Ser escuchado	33	Tranquilidad
13	Horario de trabajo definidos y respetados	34	Satisfacción personal
14	Trabajo no rutinario y desafiante	35	Bienestar familiar
15	Misma orientación	36	Desarrollo profesional
16	Satisfacción laboral	37	Seguridad
17	Mejora estado de animo	38	Crecimiento personal
18	Productividad	39	Autoestima
19	Buen ambiente laboral	40	Sentimiento de logro
20	Alcanzar metas y objetivos	41	Pertenencia
21	Sentimiento de aporte		

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Categorías relacionadas a la insatisfacción laboral.

1	Mala remuneración	14	Insatisfacción laboral
2	No gusta trabajo	15	Desmotivación
3	No existen instancias de reconocimiento	16	Disminuye estado de animo
4	No hay plan de carrera	17	Improductividad
5	No hay tareas objetivos y reglas definidas	18	Buscar otro trabajo
6	Preocupaciones familiares	19	Desconcentración
7	No hay liderazgo	20	No alcanzar metas u objetivos
8	No hay buen trato	21	Inestabilidad laboral
9	Trabajo es rutinario y no desafiante	22	Trabajar fuera de horario laboral
10	Injusticia	23	No hay aprendizaje
11	No hay beneficios	24	Insatisfacción personal
12	No hay horario de trabajo definido y respetado	25	Insatisfacción familiar
13	Mal ambiente laboral	26	Intranquilidad

Fuente: Elaboración Propia.

3.3 Etapa 3 Modelo Híbrido: Análisis de la información.

3.3.1 Agrupación en Atributos, Consecuencias y Valores.

A continuación se detallan los resultados obtenidos del proceso de agrupación de las categorías obtenidas en la codificación abierta, estas se ordenaron y asociaron con los conceptos de Atributos, Consecuencias y Valores. Aqueveque en su modelo trabaja con una adaptación del modelo propuesto por Parry, ya que usualmente dicha aproximación es utilizada con productos, mientras que Aqueveque necesitaba aplicarlo en servicios, mientras que para esta investigación se trabajara con la definición de Atributos, Consecuencias y Valores realizada en el apartado 2.4.3.

Atributo: Se entenderá por atributos a todas aquellas características, aspectos, cualidades, concretas u abstractas, que un individuo considere y relacione que la empresa o puesto de trabajo deba proveer para su satisfacción laboral.

Consecuencia: Por consecuencias se entenderá aquellos constructos provocados relativos a beneficios percibidos, emociones o conductas derivadas de la existencia o no existencia de los atributos que debe poseer el puesto de trabajo o que debiese estar proveyendo la empresa al empleado.

Valores: Los valores se definen, para efectos de esta investigación, como aquellos estados finales deseados por los entrevistados. Son estados anímicos o existenciales que perduran en el tiempo y son preferidos por los entrevistados como conducta y estado final y que se ven afectados por la empresa y puesto de trabajo en la cual se encuentra el empleado.

Las categorías resultantes de la clasificación en atributos son mostradas en el apartado 3.3.1.1, mientras que las Consecuencias son mostradas en el punto 3.3.1.2 y finalmente, los Valores son mostrados en el apartado 3.3.1.3.

3.3.1.1 Atributos.

A continuación se presentan los Atributos obtenidos del análisis de datos, y que fueron utilizados en la creación de los mapas de consenso. En la primera columna está el nombre o código de la categoría, luego el número de veces que fue mencionado, mientras que en la tercera columna está una descripción breve del concepto, y en la última columna un ejemplo en el cual se muestra una frase mencionando dicho Atributo.

Se detallarán los Atributos que los entrevistados relacionaron al concepto de satisfacción laboral, como también los relacionados explícitamente a la insatisfacción laboral.

Atributos codificados: Satisfacción laboral.

Tabla 11: Atributos relacionados al concepto de la satisfacción laboral.

Atributos	N° de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Ambiente de respeto	8	Ambiente donde se promueva un código de respeto, las buenas intenciones, y no se fomente las malas prácticas profesionales o sociales dentro y fuera del trabajo.	"uno busca un ambiente honorable y de respeto para trabajar"
Ambiente físico	20	Todo lo relacionado a aspectos de la infraestructura de la empresa a utilizar por un trabajador.	"uno espera que la empresa provea lo básico en iluminación, temperatura, etc."
Apoyo jefaturas	2	Que la jefatura o superior del mando medio manifieste apoyo hacia sus subordinados, más que un "jefe" un compañero de trabajo con más experiencia y conocimientos.	"uno busca en su jefe un aliado en el trabajo, más que un amo"
Autonomía en el cargo	5	Que el cargo presente autonomía en la toma de ciertas decisiones, no depender absolutamente para todo de un superior.	"en tu trabajo es deseable autonomía, uno tiene que tener cierto poder de toma de decisiones"
Beneficios	28	Todo los beneficios que la empresa pueda otorgar, sean salud, transporte, educación, etc.	"beneficios de transporte, salud, seguros son importantes"
Bonos	3	Todos los extras en dinero que la empresa provea a los trabajadores.	"cualquier ingreso extra que entregue la empresa"
Buen trato	23	Se refiere al buen trato, verbal y no verbal que existe en la empresa, especialmente se reconoce el hecho de tratar con "personas", por lo que se requiere un trato "humano".	"hay que tener ciertas habilidades sociales para interactuar con la gente"
Comunicación	4	Que las comunicaciones sean fluidas y buenas entre subordinados y superiores.	"la comunicación debe ser fluida y simple"
Evaluación de desempeño objetiva	1	Que las evaluaciones de desempeño sean objetivas, basadas en las metas y objetivos propuestos, más que de aspectos administrativos.	"quiero que me evalúen objetivamente por mi trabajo técnico, no por cuántos papeles leo al mes"
Facilita el desarrollo de lazos	3	Que la empresa promueva el desarrollo de lazos de amistad y compañerismo, sea por actividades o la facilitación de infraestructura para ello.	"tener instancias para hablar y conocer a tus compañeros"
Gusto por el trabajo	30	Que el trabajo sea de agrado para quien lo desarrolla	"es vital que tu trabajo te guste"
Herramientas necesarias	4	Que la empresa provea las herramientas necesarias para el trabajo, sean materiales o inmateriales.	"la empresa tiene que proveer los recursos, sean "lucas" u horas hombre"

Atributos	Nº de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Horario definido y respetado	14	Que el horario de trabajo esté bien definido y que se respete dicho horario, es decir, sólo trabajar dentro de las horas pactadas.	"si me dicen que me quede más tiempo, lo hago, pero no me agrada"
Instancias de reconocimiento	1	Que la empresa tenga instancias de reconocimiento hacia sus trabajadores, sea reconocimiento formal o informal.	"debe haber reconocimiento hacia los trabajadores en una empresa"
Integración familia	4	La empresa reconoce que un trabajador posee familia, por lo que se crean instancias de integración para ellos.	"La empresa facilita y promueve momentos familiares, como la fiesta de fin de año"
Liderazgo superiores	16	Que las jefaturas o superiores actúen con liderazgo.	"los jefes tienen que saber hacia dónde vamos"
Misma orientación	11	Que los trabajadores estén alineados y con una misma orientación en la empresa.	"todos tenemos que remar hacia el mismo lado"
Plan de carrera	16	Que exista un plan de carrera profesional explícito en la empresa.	"saber que existe un plan de carrera, que empiezo en A y si hago X, puedo llegar a B"
Preocupación por trabajadores	3	Que la empresa se preocupe por sus trabajadores más allá de su remuneración y jornada laboral.	"que se note que se preocupan por la gente"
Programa de capacitaciones	14	Que la empresa cuente con un programa de capacitaciones acorde a los requerimientos del cargo y la industria.	"en el industria que trabajamos, es vital que exista un programa de capacitaciones, para actualizar el conocimiento"
Remuneración	33	Que la remuneración sea acorde al cargo, a lo que aporta uno a la empresa, además de estar a la par o superar el valor de mercado.	"uno espera que te remuneren o compensen acorde a tu aporte a la empresa"
Ser escuchado	14	Que la empresa o superiores escuchen las opiniones o ideas de sus trabajadores.	"uno quiere dar su opinión, ser escuchado, uno tiene mucho que aportar"
Tareas/objetivos/reglas definidas	17	Que las tareas a desarrollar, los objetivos a alcanzar y las reglas a seguir, estén bien definidas y entendidas por los implicados.	"uno quiere estar bien claro en lo que tiene que hacer", "los objetivos tienen que estar claros", "las reglas deben estar claras"
Trabajo	16	Se refiere al trabajo como concepto genérico.	"uno trabaja"
Trabajo en equipo	59	Se refiere al trabajo en equipo, al hecho de que lo que se tenga que hacer, sea en equipo y no trabajo aislado.	"trabajar con gente de distintas áreas, con distintas capacidades"
Trabajo no rutinario y desafiante	13	Que las labores a desempeñar sean desafiantes para el trabajador, que no sea rutinario.	"uno no puede estar haciendo siempre lo mismo"

Fuente: Elaboración propia.

En total, para el mapa de consenso de satisfacción laboral, se obtuvieron 26 variables clasificadas como Atributos, donde los 5 Atributos con mayor cantidad de menciones globales fueron:

- ✓ "trabajo en equipo", con un total de 59 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "remuneración", con un total de 33 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "gusto por el trabajo", con un total de 30 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "beneficios", con un total de 28 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "buen trato", con un total de 23 menciones en las 534 cadenas analizadas.

Atributos codificados: Insatisfacción laboral.

Tabla 12: Atributos relacionados al concepto de la insatisfacción laboral.

Atributos	Nº de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Accidentes laborales	1	Se refiere a los accidentes laborales que puedan u ocurrieron en el trabajo,	"se incendió la cinta transportadora de carbón"
No hay herramientas necesarias	1	Que la empresa no provea las herramientas necesarias para el trabajo, sean materiales o inmateriales	"cuando no te dan las platas, o la gente"
Exceso carga laboral	6	Hace mención sobre el exceso de funciones o tareas que tenga el trabajador.	"Te dan mucho trabajo administrativo, cosas de papeles y burocracia, y además no está bien repartido"
Injusticia	4	Que la empresa o jefes sean injustos, se refiere que establezcan privilegios o mejoras no basadas en el mérito sino más bien en apreciaciones personales.	"esas cosas de amiguismo, o dedocracia, esas son injusticias"
Mala remuneración	12	Que la remuneración no sea acorde al cargo o a lo que aporta uno a la empresa. No está a la par ni superar el valor de mercado.	"cuando te pagan mal, bajo el valor del mercado o de lo que tú sientes que aportas"
Necesidades básicas no resueltas	1	Cuando el trabajador no puede satisfacer necesidades como refugio, alimentación, vestimenta.	"cuando no puedes pagar un medicamento para tu hijo"
No apoyo jefaturas	1	Que la jefatura o superior del mando medio no manifieste apoyo hacia sus subordinados, más que un "jefe" son uno "patrones" o "esclavistas".	"uno se puede equivocar, uno no lo sabe todo, y necesito el apoyo, necesito que las jefaturas me apoyen", "uno no quiere un patrón"
No buen trato	5	Se refiere a la no existencia de un buen trato, verbal y no verbal. No se trata a la gente como personas, si no como un número.	"te tratan como una maquina o un número", "no te tratan como a una persona"
No liderazgo superiores	5	Que las jefaturas o superiores no actúen con liderazgo.	"Si tus jefes no te saben guiar"
No instancias de reconocimiento	10	Que la empresa no tenga instancias de reconocimiento hacia sus trabajadores, sea reconocimiento formal o informal.	"no se dan esas instancias donde te dicen que estás haciendo bien las cosas"
No ambiente de respeto	4	Ambiente donde no se promueva un código de respeto, las buenas intenciones. Las malas prácticas profesionales o sociales dentro y fuera del trabajo abundan.	"si tu compañeros tratan de pasar sobre ti para alcanzar algo", "cuando te llaman o mandan e-mail fuera del horario de trabajo"
No autonomía en el cargo	2	Que el cargo no presente autonomía en la toma de ciertas decisiones, depende absolutamente para todo de un superior.	"si no puedes tomar decisiones por tu propia cuenta", "si tienes que pedir permiso para todo"
No beneficios	4	La empresa no otorga beneficios como salud, transporte, educación, etc.	"no hay beneficios como transporte, o seguros médicos"
No ambiente físico	2	Todo lo relacionado a la inexistencia de infraestructura necesaria en la empresa, que un trabajador debe utilizar.	"si pasas frío, o los baños no están limpios", "si no tienes una oficina", "imagínate los del turno de noche que se bañaran, y no tengan duchas con agua caliente"
No gusto por el trabajo	12	Que el trabajo no sea de agrado para quien lo desarrolla.	"no puedes hacer un trabajo que no te gusta"
No horario definido y respetado	4	Que el horario de trabajo no esté bien definido y no se respete dicho horario, es decir, se está trabajado adicionalmente al tiempo pactado.	"cuando no sales a la hora", "cuando te tienes que llevar trabajo para la casa"
No misma orientación	3	Que los trabajadores no estén alineados o con una misma orientación en la empresa.	"no puede haber alguien tirando para otro lado"
No plan de carrera	7	No existe un plan de carrera profesional explícito en la empresa.	"no sabes hasta donde puedes llegar en una empresa"

Atributos	N° de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
No tareas/objetivos/reglas definidas	6	Que las tareas a desarrollar, los objetivos a alcanzar y las reglas a seguir, no estén bien definidas y entendidas por los implicados	"si el objetivo no está claro", "si no sabes qué es lo que tienes que hacer"
No trabajo de equipo	4	No hay trabajo en equipo. El trabajo es de forma aislada e individual.	"no hay trabajo de equipo"
No ser escuchado	3	La empresa o superiores no escuchan las opiniones o ideas de sus trabajadores.	"cuando no consideran tu opinión", "cuando no te preguntan siendo que llevas años en la empresa"
Preocupaciones familiares	6	Se refiere a que el trabajador tiene preocupaciones externas al trabajo, específicamente sobre su familia.	"cuando tu hijo o esposa está enferma", "cuando pasa algo en tu familia"
Trabajo es rutinario y no desafiante	4	Las labores a desempeñar son poco desafiantes para el trabajador. El trabajo es rutinario.	"cuando tu trabajo es hacer lo mismo todo los días"

Fuente: Elaboración propia.

En total, para el mapa de consenso de insatisfacción laboral, se obtuvieron 23 variables clasificadas como Atributos, donde los 5 Atributos con mayor cantidad de menciones globales fueron:

- ✓ "no gusto por el trabajo", con un total de 12 menciones en las 142 cadenas analizadas.
- ✓ "mala remuneración", con un total de 12 menciones en las 142 cadenas analizadas.
- ✓ "no instancias de reconocimiento", con un total de 10 menciones en las 142 cadenas analizadas.
- ✓ "no plan de carrera", con un total de 7 menciones en las 142 cadenas analizadas.
- ✓ "preocupaciones familiares", con un total de 6 menciones en las 142 cadenas analizadas.

3.3.1.2 Consecuencias.

A continuación se presentan las Consecuencias obtenidas del análisis de datos, que fueron utilizados en la creación de los mapas de consenso. En la primera columna está el nombre o código de la categoría, luego el número de veces que fue mencionado, mientras que en la tercera columna se muestra una descripción breve del concepto, y en la última columna un ejemplo en el cual se muestra una frase mencionando dicha Consecuencia.

Se detallarán las Consecuencias que los entrevistados relacionaron al concepto de satisfacción laboral, como también los relacionados explícitamente a la insatisfacción laboral.

Consecuencias Codificadas: Satisfacción Laboral.

Tabla 13: Consecuencias relacionadas al concepto de la satisfacción laboral.

Consecuencias	Nº de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Alcanzar metas u objetivos	57	Se refiere a alcanzar las metas, objetivos planteados.	"uno alcanza los objetivos planteados"
Aprendizaje	11	Se refiere al hecho de aprender en tu trabajo, de siempre estar mejorando.	"es un mejoramiento continuo"
Avance económico	5	Cuando hay una mejora en la remuneración.	"un aumento de sueldo"
Avance profesional	27	Cuando hay una mejora en el status profesional, subir en la escala jerárquica.	"un cambio en un mejor puesto, o un ascenso"
Buen ambiente laboral	62	Se refiere al clima laboral, al hecho de que el grupo de gente se siente bien y cómoda con los otros.	"mejora el ambiente de trabajo", "tu ambiente de trabajo se vuelve más grato"
Compromiso	25	Se refiere al compromiso que muestra la gente con la empresa.	"aumenta mi compromiso, como dicen, uno se pone la camiseta"
Concentración	4	Es el grado de concentración que muestra para realizar el trabajo.	"me puedo concentrar en mi trabajo"
Crecimiento empresa	8	Se refiere a una mejora en los resultados de la empresa	"crece la empresa"
Desarrollo de lazos	33	El generar lazos de amistad dentro de la empresa, conocer a la gente con la que trabaja más allá de lo profesional.	"uno tiene amigos en la pega", "uno sabe que este perico tiene un problema y por ende anda así todo el día"
Disfrutar tiempo fuera del horario	13	Poder disfrutar del tiempo con la familia o tiempo personal sin preocupaciones acerca del trabajo.	"uno puede disfrutar a sus hijos, a su esposa", "poder salir a correr", "tiempo para hacer las cosas que me gustan"
Estabilidad laboral	22	Se refiere a la estabilidad laboral, a las expectativas de permanencia en la empresa.	"siento estabilidad laboral"
Innovación y creatividad	6	Es el hecho de volverse más creativo e innovador.	"uno se pone más creativo, se atreve a innovar"
Mejora estado de ánimo	112	Sentirse bien anímicamente, mejorar el ánimo, sentirse bien, sentirse alegre	"uno se siente bien", "te hace sentir alegre"
Motivación	36	Es sentirse motivado, con ganas de trabajar, de querer hacer bien las cosas.	"aumenta tu motivación", "te sientes con más ganas"
No hay preocupaciones familiares	3	Es el hecho de que bajo ciertas condiciones, como consecuencia disminuye la preocupación por su familia.	"no andas preocupado por tu familia", "sabes que tu familia va a estar bien"
Pausa en el trabajo	2	Es tener una pausa en el trabajo, un pequeño break.	"tomar una pequeña pausa para respirar"
Pro actividad	11	El hecho de volverse más proactivo.	"te hace ser más proactivo, más cooperador"

Consecuencias	Nº de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Productividad	67	Una mejora en la productividad, los resultados mediante la eficiencia y eficacia.	"aumenta tu productividad, haces más cosas", "haces las cosas más eficientemente, en menor tiempo"
Proyección	13	Se refiere a la proyección personal, profesional y familiar, el hecho de poder proyectar un futuro.	"te permite proyectarte con tu familia", "puedes proyectar tu carrera"
Reconocimiento	42	Es sentirse reconocido, formal o informalmente, saber que se está por buen camino y que se están haciendo bien las cosas.	"cuando te dicen que estás haciendo bien las cosas", "que te reconozcan"
Respaldo/apoyo	38	Sentirse respaldado por la empresa, saber que están ahí en caso de problemas, o el hecho de saber que te están apoyando económica o emocionalmente.	"te hace sentir que la empresa te respalda", "sentirte apoyado en caso de un percance"
Satisfacción laboral	162	Es sentirse satisfecho laboralmente, sentirse feliz en el trabajo.	"me hace sentir bien en el trabajo"
Satisfacer necesidad básicas	3	Se refiere a la acción de satisfacer las necesidades básicas como alimentación, techo, vestimenta, etc.	"con plata se compran huevos", "pagar tu casa"
Sentir que aporta	51	Sentir que es un aporte, que agrega valor por medio de su trabajo.	"sentir que agrego valor a la empresa", "que mi trabajo vale y sirve para algo"
Ser buen líder	1	Es el hecho de ser un buen líder para los equipos de los que se está a cargo.	"puedo ser un mejor líder"
Trabajo de calidad	30	Se refiere a la mejora en la calidad de los resultados.	"mi trabajo es mejor", "hago las cosas mejor de lo que se requiere"

Fuente: Elaboración propia.

En total, para el mapa de consenso de satisfacción laboral, se obtuvieron 26 variables clasificadas como Consecuencias, donde las 5 Consecuencias con mayor cantidad de menciones globales fueron:

- ✓ "satisfacción laboral", con un total de 162 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "mejora estado de ánimo", con un total de 112 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "productividad", con un total de 67 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "buen ambiente laboral", con un total de 62 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "alcanzar metas u objetivos", con un total de 57 menciones en las 534 cadenas analizadas.

Consecuencias Codificadas: Insatisfacción Laboral

Tabla 14: Consecuencias relacionadas al concepto de la insatisfacción laboral.

Consecuencias	Nº de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Afecta desarrollo de lazos	2	Disminuye la capacidad de generar o mantener lazos dentro de la empresa.	"no te da la oportunidad de conocer a la gente"
Buscar otro trabajo	28	Se refiere a buscar otro trabajo para cambiarse, en el corto plazo si las condiciones son mejores	"empiezas a mirar para el lado", "para eso boomerang.com"
Desconcentración	14	Se refiere a la desconcentración que presenta una persona a la hora de hacer su trabajo	"te desconcentras", "andas pensando en otras cosas que no son de tu trabajo"
Desmotivación	36	Sentirse desmotivado o sin ganas de hacer el trabajo	"no te dan ganas", "es desmotivarte"
Disminuye estado de ánimo	31	Sentirse mal anímicamente, un poco triste o pesados.	"te sientes mal", "baja el estado el ánimo"

Consecuencias	N° de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Improductividad	29	Se refiere a la disminución en la obtención de resultados, de hacer menos cosas.	"baja tu productividad", "te pones burocrático"
Inestabilidad laboral	9	Se refiere al temor de perder el trabajo.	"temes por tu trabajo"
Insatisfacción laboral	74	Estar insatisfecho o disconforme con el trabajo.	"no estás satisfecho con tu trabajo", "no te sientes feliz con tu trabajo"
Mal ambiente laboral	10	Se refiere a un clima laboral tenso, donde el grupo no se siente cómodo.	"la gente se pone huraña", "se siente pesado el ambiente"
Menor calidad trabajo	6	Disminución de la calidad de los resultados	"la calidad de lo que haces disminuye"
Menor tiempo con familia	2	Disminución del tiempo que puede pasar con la familia.	"tienes poco tiempo para tu familia", "te pierdes momentos con la familia"
Menos proactivo	4	Disminución de la proactividad, de las ganas de querer hacer cosas más allá de lo encomendado.	"te dan menos ganas de hacer cosas nuevas"
No alcanzar metas u objetivos	9	No alcanzar los objetivos planteados, u obtener resultados por debajo de las metas.	"no logras tus metas"
No avance económico	1	No obtener un mejoramiento en las condiciones salariales.	"no hay un aumento en el monto que recibes"
No disfrutar tiempo fuera del horario	2	No poder disfrutar el tiempo que pasa fuera del trabajo.	"no puedes hacer cosas que te gusten"
No hay aprendizaje	4	No sentir que aprende o mejora.	"siento que no aprendo"
No hay avance profesional	3	No avanzar en la escala jerárquica.	"si no hay un avance en lo profesional"
No hay compromiso	2	No se compromete con la empresa	"no te dan ganas de comprometerte"
No hay proyección	1	No se proyecta ni planifica económica, ni personal, ni familiarmente.	"no puedes programar tus cosas"
No hay respaldo/apoyo	3	No sentir respaldo ni apoyo por la empresa o el equipo de trabajo.	"no sientes que te respaldan", "si no te apoyan"
No sentir que aporta	5	No sentir que aporta con su trabajo o que crea valor a la empresa.	"no agregas valor", sientes que no es bueno lo que estás haciendo"
No ser valorado	1	No sentirse valorado por lo que hace o entrega.	"no te sientes valorado como persona"
Preocupaciones laborales	2	Se refiere al hecho de tener preocupaciones acerca de su trabajo y todo lo relativo a él.	"si andas preocupado por tu trabajo"
Trabajar fuera de horario laboral	6	El hecho de trabajar sobre tiempo o llevarse trabajo para la casa	"tener que trabajar horas extras", "tener que responder un e-mail cuando estás con tu familia"

Fuente: Elaboración propia.

En total, para el mapa de consenso de insatisfacción laboral, se obtuvieron 24 variables clasificadas como Consecuencias, donde las 5 Consecuencias con mayor cantidad de menciones globales fueron:

- ✓ "insatisfacción laboral", con un total de 74 menciones en las 142 cadenas analizadas.
- ✓ "desmotivación", con un total de 36 menciones en las 142 cadenas analizadas.
- ✓ "disminuye estado de ánimo", con un total de 31 menciones en las 142 cadenas analizadas.
- ✓ "improductividad", con un total de 29 menciones en las 142 cadenas analizadas.
- ✓ "buscar otro trabajo", con un total de 28 menciones en las 142 cadenas analizadas.

3.3.1.3 Valores.

A continuación se presentan los Valores obtenidos del análisis de datos, y que fueron utilizados en la creación de los mapas de consenso. En la primera columna está el nombre o código de la categoría, luego el número de veces que fue mencionado, mientras que en la tercera columna esta una descripción breve del concepto, y en la última columna un ejemplo en el cual se muestra una frase mencionando dicho Valores.

Se detallaran los Valores que los entrevistados relacionaron al concepto de satisfacción laboral, como también los relacionados explícitamente a la insatisfacción laboral.

Valores Codificados: Satisfacción Laboral.

Tabla 15: Valores relacionados al concepto de la satisfacción laboral.

Valores	Nº de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Autoestima	19	Se refiere a sentirse bien consigo mismo.	"me hace sentir bien conmigo mismo"
Bienestar familiar	66	Todo lo que consista en que la familia se encuentre bien.	"mi familia estará bien, "uno lucha por que la familia este bien"
Bienestar personal	5	Todo lo que consista en que la persona se encuentre bien.	"porque uno quiere lo mejor para uno", "uno quiere sentirse bien"
Bienestar social	1	Todo lo que consista en que la sociedad se encuentre bien.	"la sociedad gana y está mejor"
Crecimiento personal	20	Se refiere al hecho de crecer como persona y ser humano	"uno crece como persona"
Desarrollo profesional	50	Se refiere al hecho de crecer profesionalmente por medio del trabajo.	"ser el mejor en tu área de conocimiento", "desarrollarte profesionalmente"
Equilibrio	2	La sensación der estar en equilibrio en los distintos aspectos de su vida	"uno siente que está en equilibrio"
Libertad	5	Sentir que uno es libre, o que tiene la libertad para pensar y actuar.	"puedes hacer lo que tú quieras", "obtienes libertad"
Pertenencia	10	Se refiere al sentimiento de pertenecer a un grupo, el sentir que es parte de algo.	"te sientes parte de"
Satisfacción personal	84	Sentirse satisfecho en los aspectos personales.	"te sientes satisfecho como persona"
Seguridad	30	Sentirse seguro acerca de su trabajo, salud, vida familiar, etc.	"te sientes seguro"
Sentimiento de logro	15	Sentir que ha alcanzado algo.	"uno lo hace para lograr algo"
Tranquilidad	74	Sentir tranquilidad o paz interna.	"te sientes tranquilo, en paz"

Fuente: Elaboración propia.

En total, para el mapa de consenso de satisfacción laboral, se obtuvieron 13 variables clasificadas como Valores, donde los 5 Valores con mayor cantidad de menciones globales fueron:

- ✓ "satisfacción personal", con un total de 84 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "tranquilidad", con un total de 74 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "bienestar familiar", con un total de 66 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "desarrollo profesional", con un total de 50 menciones en las 534 cadenas analizadas.
- ✓ "seguridad", con un total de 30 menciones en las 534 cadenas analizadas.

Valores Codificados: Insatisfacción Laboral.

Tabla 16: Valores relacionados al concepto de la insatisfacción laboral.

Valores	Nº de veces mencionado	Descripción	Frase Ejemplo
Baja autoestima	2	Se refiere mal consigo mismo	"te sientes mal"
Insatisfacción familiar	14	Todo lo que provoque malestar familiar o algún grado de insatisfacción con respecto de la vida familiar"	"tu familia se ve afectada"
Insatisfacción personal	15	Sentirse insatisfecho en los aspectos personales.	"te sientes insatisfecho"
Inseguridad	2	Sentir que no hay seguridad sobre ciertos aspectos.	"te hace sentir inseguro"
Intranquilidad	10	Sentir intranquilidad mental o no sentir paz interna.	"no te da tranquilidad"

Fuente: Elaboración propia.

En total, para el mapa de consenso de insatisfacción laboral, se obtuvieron 5 variables clasificadas como Valores, donde el Valor con mayor cantidad de menciones fue "insatisfacción personal".

3.3.2 Generación de Matriz de Implicancia.

Para la generación de la matriz de implicancia se optó por trabajar con el software Laddermap 5.4, para ello es necesario seguir los siguientes procedimientos descritos en la Figura 18, para la obtención de los mapas jerárquicos.

Figura 18: Etapas en software Laddermap 5.4 para obtener los mapas consenso.



Fuente: Adaptado de Reynolds y Gutman (1988).

Preparación de base de datos: El primer paso consiste en la preparación de la base de datos que servirá como entrada para el software. La base de datos fue preparada en una planilla Excel; en ella están las frases relevantes por entrevistado y cadena resultante de la lectura de las transcripciones de la entrevista, cabe recalcar que las cadenas estructuradas son elaboradas con base en los datos proporcionados y la propia interpretación del autor.

En la Preparación de la Base de Datos, se consideró el método de entrada que tiene el software de análisis, por lo que se puede encontrar todas y cada una de las cadenas o escaleras, para cada uno de los entrevistados, estas cadenas cuentan con la frase o idea clave mencionada en la entrevista, la codificación de cada una de estas frase en su pertinente a Atributo, Consecuencia o Valor, y la codificación resultante del análisis de contenido o sinónimos y la codificación abierta realizada en la etapa 2 del modelo híbrido (apartado 3.2.4) y la agrupación de A-C-V de la Etapa 3.

Ingresar escaleras al software: En esta etapa se ingresaron las cadenas resultantes del análisis de las transcripciones de cada entrevista que se encontraban en la base de datos. Del análisis de las 14 entrevistas, se obtuvieron un total de 536 cadenas relativas a la satisfacción laboral, dando un promedio de 38 cadenas por entrevistado, mientras que se obtuvieron 142 cadenas asociadas al concepto de insatisfacción laboral, promediando 10 cadenas por entrevistado.

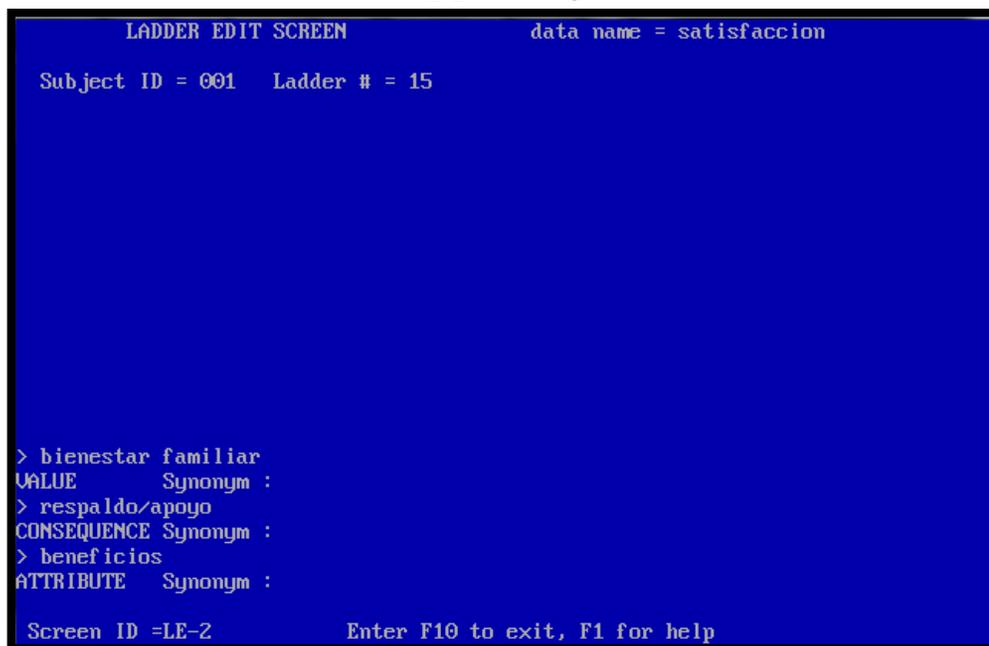
En el proceso de ingreso de los datos al programa, el software va solicitando la información de la siguiente forma:

- ✓ Identificación del sujeto o entrevistado a ingresar.
- ✓ Identificación del número de la cadena a ingresar.
- ✓ La frase que se desea ingresar.
- ✓ Clasificación de la frase ingresada en Atributo, Consecuencia o Valor.
- ✓ El sinónimo o código atribuido a la frase (usualmente es una pablara o expresión corta que permita sintetizar la idea central de la frase).

Los últimos 3 puntos del proceso de ingreso, son repetidos para cada Atributo, Consecuencia o Valor pertenecientes a una cadena mencionada por el entrevistado. En la

Figura 19 se puede observar la interfaz de usuario presentada por el programa para el ingreso de datos.

Figura 19: Interfaz de usuario Laddermap para el ingreso de cadenas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Interfaz de usuario.

Usualmente, posterior al ingreso de los datos al software, se realiza el análisis de contenido, orientado a reducir la escala de variables, mediante la unificación de frases o ideas con similar significado, todo esto bajo el juicio del autor. Cabe recordar que los datos ingresados al programa, fueron previamente analizados en la Etapa 2 del modelo híbrido correspondiente al levantamiento de categorías relevantes para el estudio (apartado 3.2.4), por lo que en esta etapa de “Ingreso de las escaletas al software”, sólo se ingresaron las codificaciones resultantes del análisis mencionado previamente. Las categorías que finalmente fueron ingresadas al software y que sirvieron para construir los mapas de consenso de la satisfacción y la insatisfacción laboral, pueden ser vistas en los Anexos 4 y 5.

Crear Matriz de Implicancias: Ingresadas las cadenas al software, el siguiente paso es crear la “Matriz de Implicancias”, la cual consiste en un sumario de las ideas y relaciones presentes en el análisis de contenido, a datos cuantitativos (Reynolds y Gutman, 1988). En sí, la matriz busca representar las relaciones entre Atributos, Consecuencias y Valores, mediante la codificación cuantitativa de las relaciones directas e indirectas entre un par de variables presentes en la base de datos.

La Figura 20 contiene un extracto de la matriz de implicancias¹⁷ asociada al concepto de satisfacción laboral, en ella se puede observar las relaciones directas e indirectas entre las variables representadas en las filas y columnas pertinentes.

¹⁷ Las matrices de implicancia para el concepto, tanto de la satisfacción como insatisfacción, pueden ser encontradas en los Anexos 6 y 7.

Figura 20: Matriz de implicancias de la satisfacción laboral software Laddermap.

IMPLICATION MATRIX filename= satisfaccion.imp page= 3
 Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

P R O D U C T I V I D A	F A C I L I D A D	B O N O S O B R O S	A P O Y O	I N S T A N C I A S	E V A L U A C I O N E S	S A T I S F A C C I O N	M E J O R A C I O N E S	P R O D U C T I V I D A	B U E N T R A T O	
TRABAJO EN	.	1.1	5.9	1.5	3.8	1.6
REMUNERACI	7.8	3.3	.1	1.2
GUSTO POR	4.5	4.6	1.2	4.6
BENEFICIOS	3.4	1.3	.2	.2
BUEN TRATO	2.5	.2	.2	5.5
AMBIENTE F	2.4	1.5	1.1	3.5
TAREAS OBJ	1.3	.3	.2	.1
PLAN DE CA	3.4	1.2	.	.
LIDERAZGO1	.1	2.3	2.2
TRABAJO	1.1	1.2	.1	.
PROGRAMA D	3.3	.1	.	.1
SER ESCUCH	2.5	1.3	.1	2.3
HORARIO DE1	2.3	.	1.1
TRABAJO NO	1.2	.1	.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz, para la primera fila en intersección con la novena columna, arroja un valor 3.8, esto quiere decir que el Atributo "trabajo en equipo" es mencionado con la consecuencia "productividad" por 3 entrevistados de forma "directa", mientras que fue mencionado por 8 entrevistados de forma "indirecta". La clasificación de relación "directa", quiere decir que al menos 3 entrevistados relacionaron como consecuencia directa la productividad ante la existencia del atributo "trabajo en equipo", mientras que la clasificación de "indirecta" se refiere a que 8 entrevistados relacionaron como consecuencia indirecta la "productividad" ante la existencia del atributo "trabajo en equipo", esto sucede en el caso de que existan otras consecuencias de por medio antes de llegar a la consecuencia en cuestión.

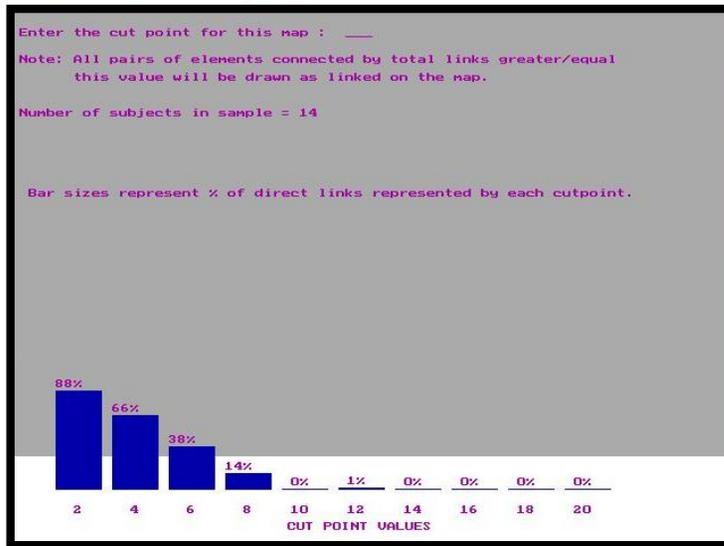
3.3.3 Mapas de consenso o de Jerarquías de Valores.

La última etapa de la figura 18 corresponde a la creación del mapa de consenso, este mapa representa gráficamente lo expresado por los entrevistados, es decir, representa las relaciones entre Atributos, Consecuencias y Valores mencionados por los entrevistados, para lo cual es necesario cierto nivel de "corte", ya que inicialmente pueden haber "p" mapas de consenso, donde p es igual al número de entrevistados, por lo que el "corte" se vuelve relevante, ya que define el número mínimo de veces que una relación entre variables, directa o indirecta, debe haber sido mencionada por los entrevistados, donde "corte igual a 1" significa que basta que al menos 1 persona estableciera una relación entre dos variables para que esta relación aparezca en el mapa, mientras que un "corte igual a 14" significa que al menos 14 personas deben haber establecido una misma relación entre dos variables para que dicha relación aparezca en el mapa. Según Reynolds y Gutman (1988) "no existe una regla general para este punto, sin embargo es ideal que los investigadores revisen mapas con distintos niveles de cortes", mientras que Christensen y Olson (2002) mencionan que es necesario "encontrar cierto nivel de balance entre la facilidad para interpretar el mapa y la profundidad de detalles". Entonces el juicio del autor otra vez se vuelve relevante, ya que de elegir un "corte igual a 1", significaría tener la totalidad de variables en un mapa, que resultaría un tanto complejo de interpretar, dado el hecho de tener 65 variables para el concepto de satisfacción laboral, mientras que tener un "corte igual a 14" podría resultar en la inexistencia de un mapa, o sencillamente en la inutilidad del mismo, dado que existe la posibilidad de no encontrar relaciones que fuesen mencionadas por los 14 entrevistados y, por consiguiente no cumplir el fin de representar los pensamientos agregados del grupo de estudio.

Para la creación del mapa de consenso, luego de las pruebas pertinentes para determinar el nivel óptimo entre simpleza y representatividad de las ideas o conceptos, fue elaborado con un "corte igual a 4" para el mapa de consenso de satisfacción laboral y un "corte igual a 3" para el mapa de consenso de insatisfacción laboral, que a juicio del autor, permite representar de forma simple las relaciones mencionadas por los entrevistados, además de mantener un número más o menos deseable de variables que permitan hacer relaciones e interpretaciones coherentes.

Un "corte igual a 4" indica que el mapa de satisfacción laboral presenta relaciones que fueron establecidas por al menos el 29% de los entrevistados, mientras que un "corte igual a 3" indica que el mapa de satisfacción laboral presenta relaciones que fueron establecidas por al menos el 21% de los entrevistados, mientras que para el mapa de consenso relativo al concepto de satisfacción laboral, el software determina que con un "corte igual a 4", se mantiene un 66% de la información establecida por los 14 entrevistados, en otras palabras, con un "corte igual a 4", se pierde alrededor de un 34% de información. El detalle relativo al porcentaje de pérdida/mantención de información establecida por el programa para distintos niveles de corte, puede ser observada en la Figura 21.

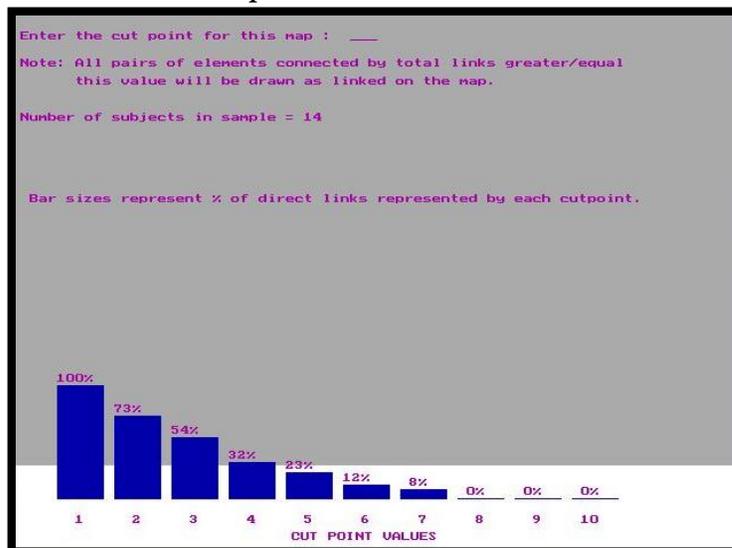
Figura 21: Niveles de corte en el mapa de satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Para el mapa de consenso relativo al concepto de insatisfacción laboral, el software determina que con un "corte igual a 3", se mantiene un 54% de la información establecida por los 14 entrevistados, en otras palabras, con un "corte igual a 3", se pierde alrededor de un 46% de información. El detalle relativo al porcentaje de pérdida/mantenimiento de información establecida por el programa para distintos niveles de corte, puede ser observada en la Figura 22.

Figura 22: Niveles de corte en el mapa de insatisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Los mapas de consenso sobre la satisfacción e insatisfacción laboral de los mandos medios son presentados y analizados en el capítulo de resultados, cabe destacar que estos mapas de consenso son ajustados y modificados por el propio autor, manteniendo intacta las relaciones e información entregada por los mapas originales¹⁸, esto con el fin de entregar al lector un mapa más amigable y comprensible que el proporcionado por el propio software, dada la interfaz algo desactualizada del programa.

¹⁸Los mapas originales proporcionados por el software se encuentran en los anexos 8 y 9.

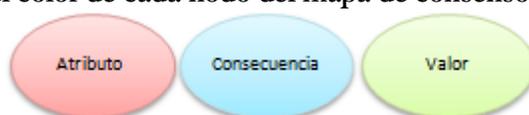
Si bien el estudio es acerca de la satisfacción laboral, surge naturalmente en el proceso de investigación lo referente a la insatisfacción laboral. Como fue mencionado en la revisión de la literatura relativa al concepto de satisfacción laboral, esta misma es un resultado de una evaluación que hace un trabajador con respecto de un determinado número de factores, dicho resultado, determina si una persona se encuentra en un estado de Satisfacción o Insatisfacción Laboral, y aunque a juicio del autor, el mapa de consenso de la Satisfacción Laboral es suficiente a la hora de comprender los sentimientos o pensamientos de los mandos medios acerca de ambos resultados, Satisfacción Laboral e Insatisfacción Laboral, considera que presentar los mapas por separado, entrega una visión más amplia del asunto en cuestión, de ahí que se representen ambos mapas de consenso y todos los análisis y resultados relativos a ellos, aun sabiendo que de una u otra forma, la Insatisfacción Laboral es el opuesto o negación de algún aspecto de la cadena lógica Atributo-Consecuencia-Valor y se encuentra implícita en el mapa de consenso de la Satisfacción Laboral.

A continuación se presenta la codificación y significados de los diferentes componentes de los mapas de consenso que serán presentados en este apartado.

Clasificación en Atributo, Consecuencia o valor, donde:

- ✓ Los Atributos son las elipses de color **rojo**.
- ✓ Las Consecuencias son las elipses de color **celeste**.
- ✓ Los Valores son las elipses de color **verde**.

Figura 23: Significado del color de cada nodo del mapa de consenso.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de cada elipse se encuentra la siguiente información:

- ✓ El número que identifica el Atributo/Consecuencia/Valor, ej. "1".
- ✓ El nombre del Atributo /Consecuencia/Valor, ej. "trabajo en equipo".
- ✓ El número de personas que mencionaron dicho Atributo/Consecuencia/Valor, ej. "n=13".

Figura 24: Información proporcionada por cada nodo en el mapa de consenso.



Fuente: Elaboración propia.

El tamaño del círculo, representado en los mapas de consenso como la aureola con un color levemente más claro alrededor de la elipse, guarda relación con el número de sujetos que mencionaron dicho concepto, es decir, el tamaño de la elipse representa gráficamente la importancia del Atributo/Consecuencia/Valor, donde el grado de importancia está dado por el número de entrevistados que mencionaron dicho constructo.

Figura 25: Significado del tamaño de cada nodo del mapa de consenso.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto de las uniones entre constructos, se pretende establecer la predominancia entre dos constructos por sobre otros. En el mapa de consenso se pueden identificar los siguientes tipos de relaciones:

- ✓ Relación básica: Representada con una línea negra normal.
- ✓ Relación levemente fuerte: Representada con una línea de color azul, de un ancho levemente superior a la de la relación básica, pero menor a la de la relación fuerte.
- ✓ Relación fuerte: Representada con una línea color azul, visiblemente más ancha que las anteriores relaciones.

Figura 26: Significado del tamaño de cada línea de relación del mapa de consenso.



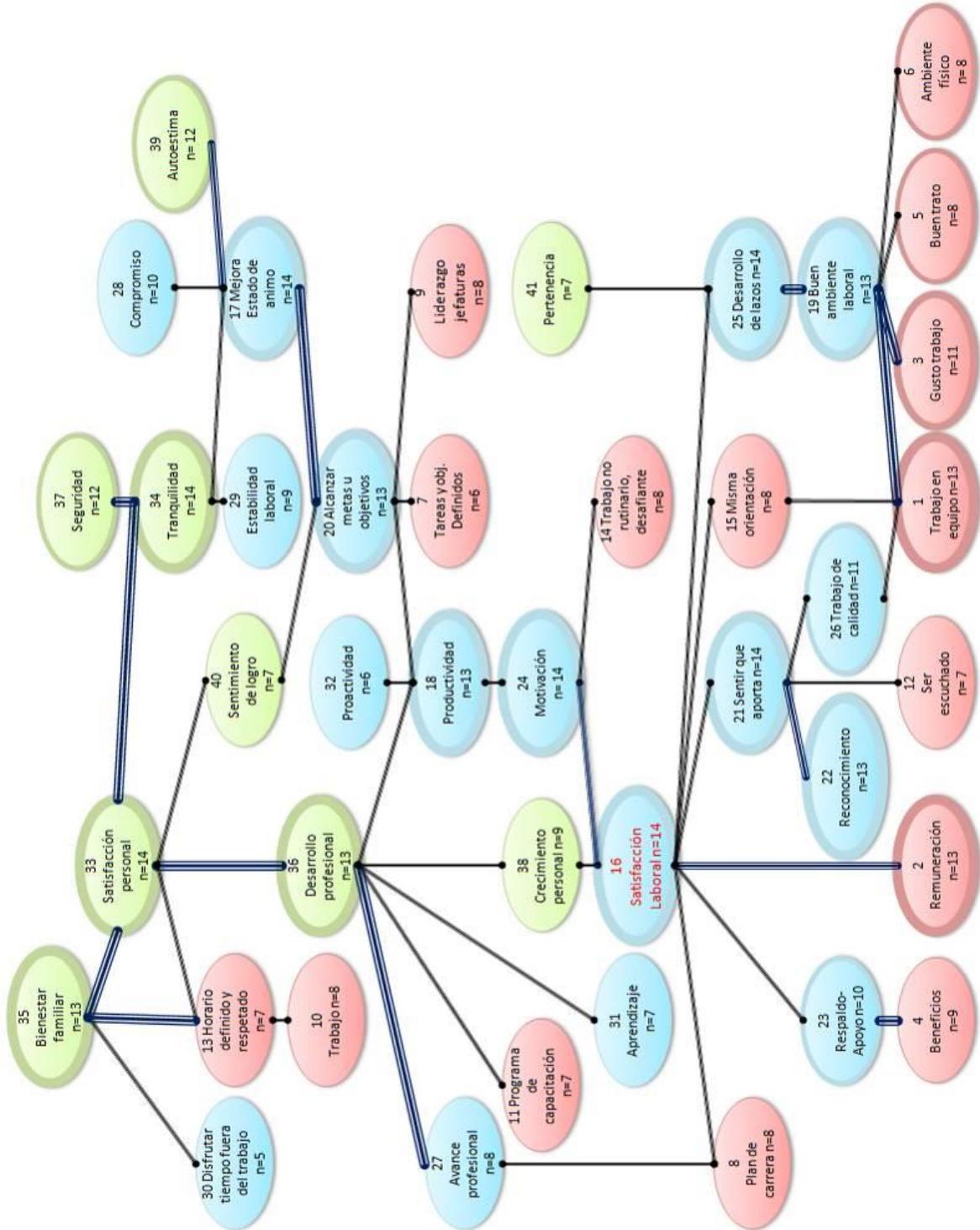
Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.1 Mapa de consenso de la Satisfacción Laboral.

A continuación se muestra el mapa de consenso relativo a los pensamientos y sentimientos de los mandos medios sobre el concepto de la satisfacción laboral con un "corte igual a 4".

El mapa de consenso relativo a la satisfacción laboral¹⁹ de los mandos medios, "con corte igual a 4", posee 41 variables en total, de las cuales 15 variables son Atributos, 17 variables son Consecuencias y 9 variables son Valores.

Figura 27: Mapa de consenso del concepto de la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ Por una optimización gráfica, algunas variables fueron modificadas levemente en lo que respecta a la forma en que están escritas, tratando de mantener el trasfondo del concepto intacto, sin pérdida de la información.

Atributos.

En el mapa de consenso de satisfacción laboral, presentado en la Figura 27, se muestran un total de 15 Atributos.

Basándose en el total de entrevistados que los mencionan, los atributos que tienen una mayor presencia en el mapa son "trabajo en equipo" (con n=13) y "remuneración" (n=13), ambos fueron mencionados por 13 entrevistados, le sigue "gusto por el trabajo" (n=11) el cual fue mencionado por 11 entrevistados.

Consecuencias.

En el mapa de consenso de satisfacción laboral, presentado en la Figura 27, se muestran un total de 17 Consecuencias.

Basándose en el total de entrevistados que los mencionan, "satisfacción laboral" (n=14), "sentir que aporta" (n=14), "desarrollo de lazos" (n=14), "motivación" (n=14), "estado de ánimo" (n=14), son las consecuencias con el máximo número de menciones, es decir, son conceptos mencionados por la totalidad de los entrevistados. En segundo lugar, quedan Consecuencias tales como "buen ambiente laboral" (n=13), "reconocimiento" (n=13), "alcanzar metas u objetivos" (n=13), las cuales fueron mencionadas al menos por 13 entrevistados.

Valores.

En el mapa de consenso de satisfacción laboral, presentado en la Figura 27, se muestran un total de 9 Valores.

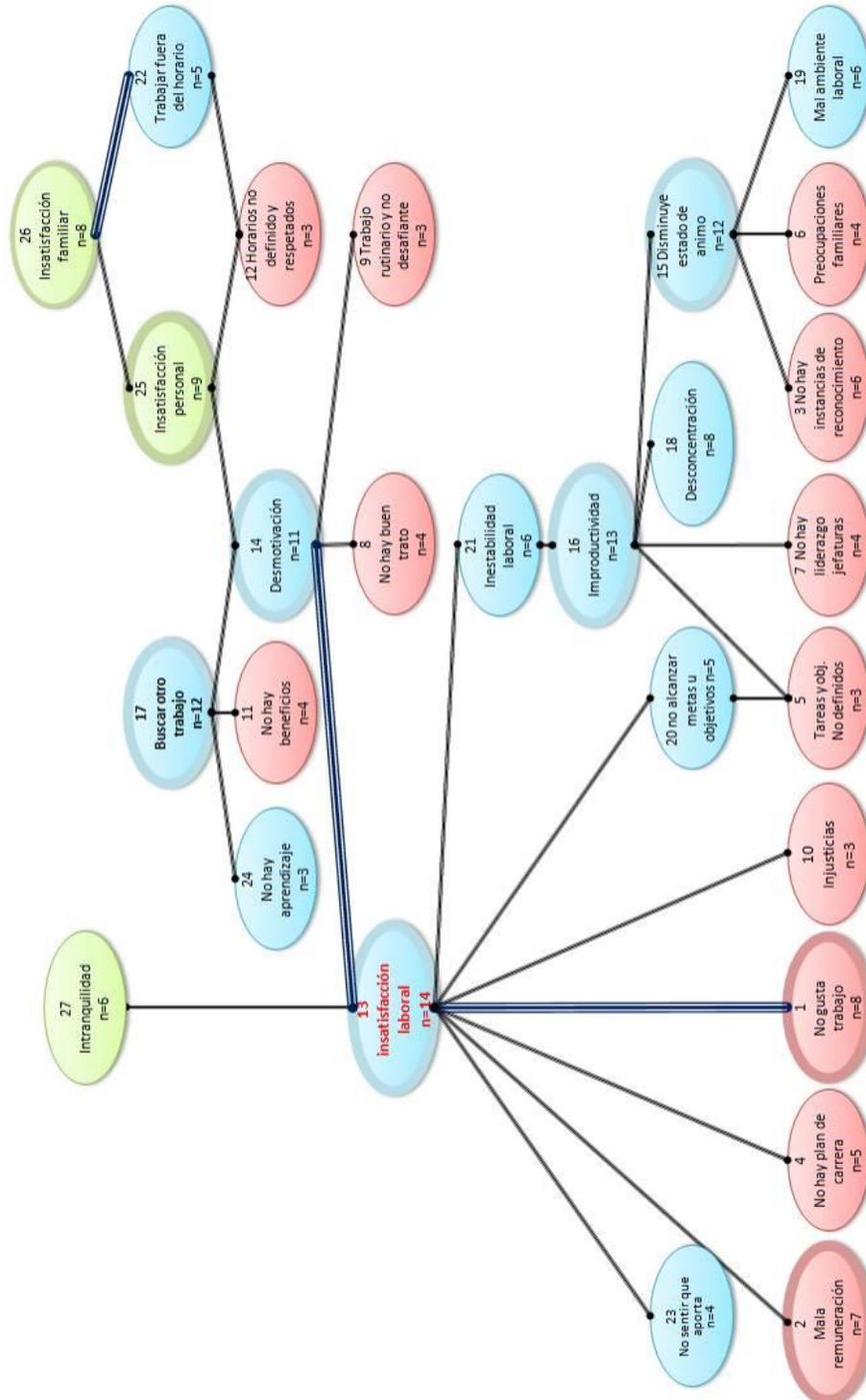
Basándose en el total de entrevistados que los mencionan, Valores tales como "tranquilidad" (n=14) y "satisfacción personal" (n=14) tienen el máximo número de menciones, le siguen Valores tales como "bienestar familiar" (n=13) y "desarrollo profesional" (n=13), los cuales fueron mencionados al menos por 13 entrevistados.

3.3.3.2 Mapa de consenso de la Insatisfacción Laboral.

A continuación se muestra el mapa de consenso relativo a los pensamientos y sentimientos de los mandos medios sobre el concepto de la insatisfacción laboral²⁰ con un "corte igual a 3".

El mapa de consenso relativo a la insatisfacción laboral de los mandos medios, "con corte igual a 3", posee 26 variables en total, de las cuales 12 variables son Atributos, 11 variables son consecuencias y 3 variables son Valores.

Figura 28: Mapa de consenso del concepto de la insatisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

²⁰ Por una optimización gráfica, algunas variables fueron modificadas levemente en lo que respecta a la forma en que están escritas, tratando de mantener el trasfondo del concepto intacto, sin pérdida de la información.

Atributos.

En el mapa de consenso de insatisfacción laboral, presentado en la Figura 28, se muestran un total de 12 Atributos.

Basándose en el total de entrevistados que los mencionan, "no gusto por el trabajo" (n= 8) y "mala remuneración" (n=7), son los atributos que tienen una mayor presencia en el mapa y que fueron mencionados por 8 entrevistados.

Consecuencias.

En el mapa de consenso de insatisfacción laboral, presentado en la Figura 28, se muestran un total de 11 Consecuencias.

Basándose en el total de entrevistados que los mencionan, la Consecuencia "insatisfacción laboral" (n=14) es la con mayor número de veces mencionada, le sigue "improductividad" (n=13) con 13 entrevistados mencionándola, seguida luego con 12 entrevistados mencionando las Consecuencias "buscar otro trabajo" (n=12) y "disminuye estado de ánimo" (n=12).

Valores.

En el mapa de consenso de insatisfacción laboral, presentado en la Figura 28, se muestran un total de 3 Valores.

Basándose en el total de entrevistados que los mencionan, los 3 valores que aparecen en el mapa, "insatisfacción familiar" (n=8) e "insatisfacción personal" (n=8) fueron mencionado por 8 entrevistados, mientras que "intranquilidad" (n=6) fue mencionada por 6 entrevistados.

3.3.4 Discusión de resultados: Codificación Axial.

El capítulo de resultados tiene como fin mostrar la discusión de un aspecto relevante de la investigación como lo es la sección de la codificación axial.

Con respecto del análisis de los segmentos relevantes del mapa de consenso, que a criterio del autor corresponden a las categorías axiales, se aclara que el principio que rige la creación de las mismas, es la de encontrar áreas de mapas que apunten a cierto significado mancomunado para ciertos constructos relacionados, para esto prima la sugerencia para análisis de mapas de consenso expuesto en el punto 2.3.2, particularmente, sobre la búsqueda de grandes temas con el fin de identificar las orientaciones colectivas o temas compartidos por la mayoría de los entrevistados y que guardan relación con una idea central o tema relevante para el área de personas, con el fin de entender cómo se configura el concepto de satisfacción laboral y otros temas asociados a la investigación de personas y sus relaciones.

3.3.4.1 Relaciones entre conceptos del mapa de consenso de la Satisfacción Laboral.

En los párrafos siguientes, se presentará un análisis más detallado del mapa de consenso de la satisfacción laboral, que consiste, a juicio del autor, en la revisión de 6 aspectos o ideas globales que están presentes en el mapa de consenso y corresponderían a las categorías axiales de dicho mapa.

Es necesario recordar que codificación axial, según Hernández (2006) “es aquella parte del análisis en donde el investigador agrupa las piezas de los datos identificados y separados por el investigador en la codificación abierta, para crear conexiones entre categorías y temas. Durante esta tarea, se construye un modelo del fenómeno estudiado, el cual incluye: condiciones en las ocurren o no, el contexto en el que sucede, las acciones que lo describen y sus consecuencias” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 691).

En la Figura 29, se representan lo que a juicio del autor serían el resultado de las codificaciones axiales y las relaciones que se manifiestan acorde al mapa de consenso. Básicamente para esta codificación, se utilizó el enfoque de “grandes temas” (descrito en la página 36) encontrados en el mapa de consenso, lo que se relaciona directamente con la búsqueda de macro categorías que permitan agrupar piezas encontradas en la codificación abierta y que además, gracias al utilización de medios-fines, permite identificar las condiciones en las ocurren o no, el contexto en el que sucede, las acciones que lo describen y sus consecuencias

Para categoría axial o gran temas, se presentarán los Atributos/Consecuencias/Valores relevantes que conforman el tema, de una forma simplificada, omitiendo parte de las relaciones que tengan ciertos constructos, pero que unen a otros temas. La idea es segmentar el mapa de consenso en mini mapas temáticos que aborden cierta idea o noción en común, con el fin de un mejor entendimiento de lo concebido por la metodología.

Las categorías axiales descritas en la Figura 29 son las siguientes:

- ✓ Aspectos relativos a la Vida Social del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Satisfacción Laboral del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Productividad y Seguridad del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos al Desarrollo Profesional del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Satisfacción Personal del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Vida Familiar del Mando Medio.

El orden de presentación de las distintas categorías axiales o grandes temas, es acorde a las relaciones que presenta un tema con otro, en otras palabras, el grado de dependencia, a modo de ejemplo, considerar el primer y último aspecto, donde el primer aspecto mencionado “Vida Social del Mando Medio” es un tema independiente de otros, pero que tiene cierto impacto o relación con “Vida Familiar del Mando Medio”, mientras que este último aspecto está relacionado con la gran mayoría de temas que le preceden. Esto puede ser apreciado en la Figura 29, en la cual se pretende dar un bosquejo mental de cómo se estructuraría las distintas categorías axiales en lo que respecta a los grandes temas encontrados en el mapa de consenso.

Figura 29: Esquema de códigos axiales relativos a la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

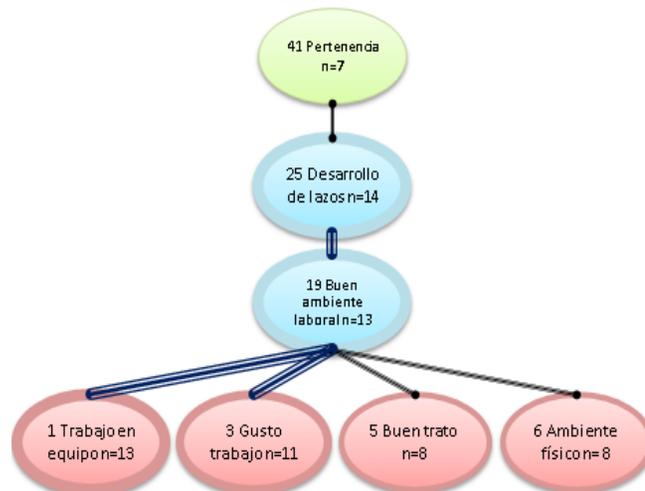
En la Figura 29 se puede observar que los componentes de la vida social de un mando medio dentro de la organización tiene un impacto positivo, lo que genera cierto nivel de satisfacción laboral, esto además de los componentes intrínsecos. Al estar satisfecho laboralmente un mando medio ve afectado dos componentes más, la productividad y seguridad en el trabajo y el desarrollo profesional. En la productividad y seguridad, el mando medio, a raíz de su satisfacción laboral, ve aumentada su productividad, proactividad y otros, lo que se traduce entre otras cosas en un sentimiento de seguridad derivado de sus buenos resultados. En lo que respecta al desarrollo profesional, un mando medio satisfecho ve acrecentado el sentimiento de crecimiento y desarrollo profesional, es decir siente que va avanzando a raíz de que los componentes básicos influyentes e su satisfacción y los propios de desarrollo está siendo satisfechos.

Finalmente se observa que la bifurcación presentada en el mini mapa desemboca en un mismo concepto, satisfacción personal, que simboliza el estado de realización que alcanza un mando medio por medio de su trabajo y los distintos componentes sociales involucrados.

Por último, se observa que como componente en la cima, se encuentra la vida familiar, representando el ultimo valor o estado final por el cual un ando medio se ve motivado en su trabajo, este componente está en función de sus antecesores, por lo que es uno de los que más se ve impactado por los distintos niveles inferiores

Aspectos relativos a la Vida Social del Mando Medio.

Figura 30: Constructos relativos a la Vida Social.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema está en el extremo inferior derecho del mapa de satisfacción laboral, y se compone de 4 atributos, 2 consecuencias y un valor. El tema en general pretende establecer los requerimientos para que exista un “buen ambiente laboral” y como consecuencia de ello se puedan “desarrollar lazos” entre compañeros de trabajo.

Los entrevistados establecieron una fuerte relación entre el trabajo en equipo y la existencia de un buen ambiente o clima laboral. Por trabajo en equipo, los entrevistados mencionan el hecho de que cual sea el trabajo que uno realice en una organización, lo ideal es que sea en equipo, no ser “islas de trabajo”, es decir poder realizar tus labores en conjunto con otras personas.

Con respecto a la variable gusto por el trabajo, al igual que el punto anterior, es otra relación fuerte e importante. Los entrevistados mencionaron que el hecho de que “tu trabajo te guste es importantísimo”, para ellos, es de vital importancia que el trabajo que desarrollen sea de su agrado, que les guste lo que están haciendo, y que ojalá sea considerado en el momento en el que se le son encomendadas las funciones a realizar.

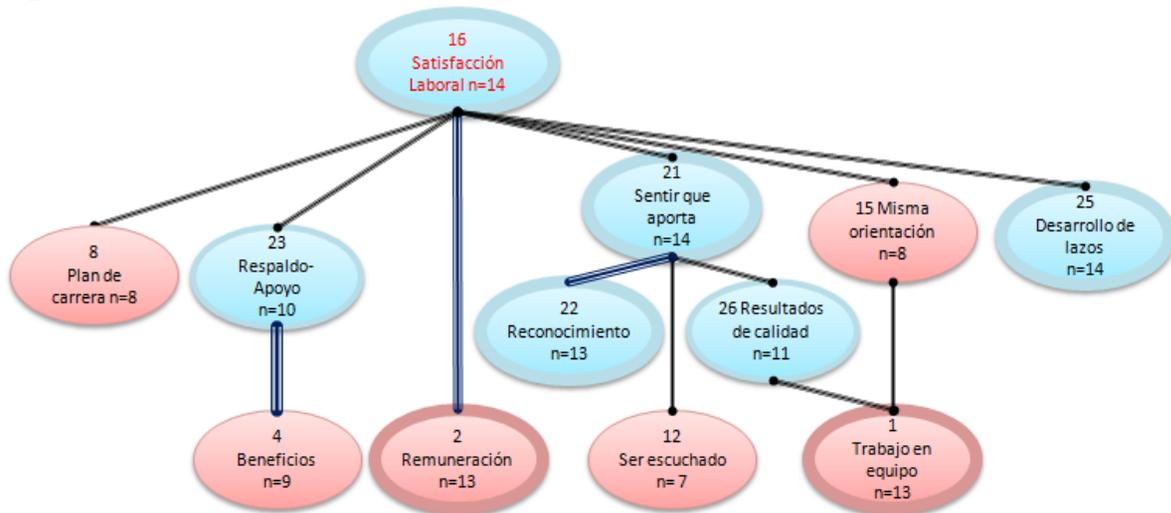
El buen trato entre las personas tiene como consecuencia la creación de un buen ambiente laboral. Por buen trato se refieren al buen trato verbal (no garabatos u otros improperios), las inflexiones en el tono de voz (que no anden a gritos o con un tono de enojo) en ciertos comportamientos sociales como lo son el saludo y preguntas acerca de cómo se encuentran.

Con ambiente físico, los entrevistados se refieren a las instalaciones o infraestructura necesaria. Son cosas como calefacción, iluminación, dependencias tales como comedores, salas de estar, baños, duchas, etc.

La existencia y correcta consideración de estos atributos por parte de la empresa, tiene como consecuencia que se desarrolle un buen ambiente de trabajo, en donde las relaciones de amistad o compañerismo entre trabajadores se pueden desarrollar. El valor involucrado en esta búsqueda de establecer o desarrollar lazos de amistad y compañerismo es el de la pertenencia, el deseo de sentir que se es parte de algo, de un grupo.

Aspectos relativos a la Satisfacción Laboral del Mando Medio.

Figura 31: Constructos relevantes en la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en el extremo inferior izquierdo del mapa de consenso satisfacción laboral, y se compone por 6 Atributos y 6 Consecuencias. El tema aborda el concepto mismo de la Satisfacción Laboral, que es una consecuencia producto de ciertos atributos y de otras consecuencias involucradas.

Como primer punto, se puede establecer que la remuneración o salario tiene una fuerte relación e impacto en la satisfacción laboral de un mando medio, en donde 7 entrevistados mencionan la relación de forma directa y 8 entrevistados la mencionan de forma indirecta. Para los entrevistados, una buena remuneración debiese considerar el aporte que se hace a la organización, el salario promedio en industria para un cargo determinado y lo prometido u acordado acorde a la carga laboral pactada inicialmente. Si un trabajador se encuentra bien remunerado, estará satisfecho laboralmente en algún grado.

El trabajo en equipo en conjunto con el desarrollo de lazos (concepto mencionado en el punto sobre la vida social del mando medio) también son incidentes en la satisfacción laboral de un mando medio. El trabajo en equipo, sumando a que todos los involucrados tengan una misma orientación, en otras palabras “remen para el mismo lado” o “no vayan en dirección contraria” tiene como consecuencia la satisfacción laboral. Otra consecuencia, prevista por los entrevistados, relacionada con la existencia de trabajo en equipo, es que se alcancen resultados de mejor calidad o que el trabajo sea llevado a cabo con el objetivo de sobrepasar las expectativas de calidad sobre el mismo.

Para un mando medio, que su opinión sea escuchada, que se considere lo que dice, en función de sus experiencias y conocimientos, le hace sentir que aporta a la organización, la idea es ser útil, sentir que agrega valor con su trabajo y, como consecuencia de esto, se siente satisfecho laboralmente.

Sentir que aporta es una consecuencia a su vez de sentirse reconocido y obtener resultado de calidad. El sentirse reconocido, es considerado y descrito por los entrevistados como un reconocimiento a que están haciendo las cosas bien, en cierta forma es un feedback de que

sigan realizando sus labores como lo están haciendo. La relación reconocimiento y sentir que aporta es fuerte, es decir tiene un importante número de menciones entre los entrevistados, donde 6 entrevistados la mencionan de forma directa y 6 entrevistados la mencionan de forma indirecta.

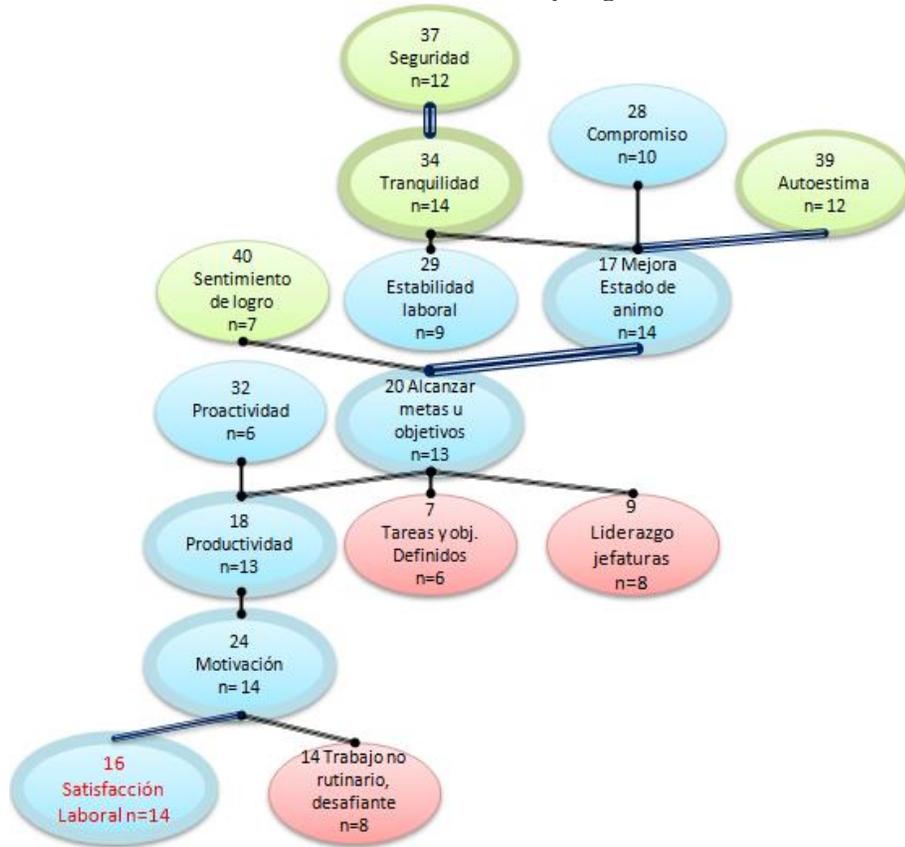
Reconocimiento puede ser formal o informal, donde las instancias formales son, por ejemplo, después de evaluaciones de desempeño o premiaciones por años de servicio, mientras que las instancias informales son en las conversaciones personales entre los involucrados. Sentirse reconocido, en este mapa, es una consecuencia sin atributos causantes, para determinar las causas es necesario observar el mapa de consenso y ver las relaciones entre esta variable y otras. Sentirse reconocido está relacionado con el trabajo en equipo, por cuanto al conformar parte de un equipo se reconoce que tiene una fortaleza o algo que aportar. Se relaciona con la remuneración, ya que los entrevistados mencionaron que la remuneración es una forma por la cual se puede otorgar reconocimiento a una persona por su trabajo. Gusto por el trabajo es relacionado con el reconocimiento, en el sentido que si te gusta el trabajo que haces, tarde o temprano se reconocerá el buen desempeño. El buen trato se relaciona con reconocimiento en el hecho de que se reconoce a los trabajadores como personas, como seres humanos. Ser escuchado es una forma de reconocimiento, dado que se reconoce que la persona sabe de qué habla. Las instancias de reconocimiento hacen referencia a instancias tales como premiación por años de servicio, o sobre resultados de evaluaciones de desempeño.

Los beneficios laborales, económicos o no económicos tales como transporte, beneficios sobre prestaciones médicas, alimentación, seguros, educación, etc., tienen como consecuencia que los entrevistados se sientan respaldados y apoyados, es decir, que sientan que la empresa está con ellos en caso de eventualidades y les hace sentir que son cuidados. El hecho de sentirse apoyado y respaldado por la empresa, hace que la gente se sienta satisfecha laboralmente. Esta relación es representada como una relación fuerte entre variables en el mapa de consenso, lo que quiere decir que fue una relación recurrente entre entrevistados, con 6 entrevistados mencionándola directamente y 7 entrevistados mencionándola indirectamente.

El atributo existencia de un plan de carrera también tiene como consecuencia la satisfacción laboral de los entrevistados, principalmente la relación está asociada debido a que los trabajadores encuentran relevante que la empresa tenga una planificación acerca de la carrera profesional que uno puede emprender dentro de la organización. La existencia de un plan de carrera produce cierto nivel de satisfacción laboral, debido principalmente a que los entrevistados buscan certeza sobre su futuro profesional, y el plan de carrera, de cierta forma despeja algunas dudas sobre este tema.

Aspectos relativos a la Productividad y Seguridad del Mando Medio.

Figura 32: Constructos relevantes en la Productividad y Seguridad.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en el extremo centro-superior derecho del mapa de consenso satisfacción laboral y se compone por 3 Atributos, 8 Consecuencias y 4 Valores. El tema aborda los aspectos relativos a la productividad, motivación y compromiso de un mando medio.

Es relevante para los entrevistados que el trabajo que desarrollen constantemente sea desafiante, que no se vuelva una rutina monótona y que terminen haciendo lo mismo permanentemente.

Para los entrevistados, la motivación es una consecuencia de que estén satisfecho laboralmente (concepto mencionado en el punto sobre la satisfacción laboral del mando medio) y de que su trabajo no sea rutinario o poco desafiante, con esto se refieren a que se sentirán motivados en su trabajo, si las labores o funciones que desarrollan en la empresa no les son aburridas o repetitivas y además, que tengan determinado nivel de satisfacción laboral, siendo este último concepto un tanto más relevante dada, las menciones de esta relación..

La motivación produce que los mandos medios aumenten su productividad, es decir desarrollen su trabajo de una forma eficiente y eficaz, con la menor utilización de tiempo y recursos. El ser productivo, a su vez, hace que los trabajadores sean más proactivos y alcancen las metas u objetivos planteados por la administración.

Para los entrevistados, ser proactivo significa poner un esfuerzo adicional en el sentido de no sólo velar por el cumplimiento de sus funciones, sino también por el buen y correcto

funcionamiento de la empresa, por medio de la ayuda a otras personas o la búsqueda y resolución de problemas que no necesariamente son de su responsabilidad.

Para que se alcancen las metas u objetivos planteados, los entrevistados determinan la necesidad de que las tareas o funciones a desarrollar y las tareas u objetivos a alcanzar estén claramente definidos, así mismo determinan que para alcanzar estas metas u objetivos es necesario que las jefaturas o gerentes manifiesten un liderazgo claro y conciso con el cual guíen hacia el cumplimiento de dichas metas al resto de la organización.

Que se alcancen las metas u objetivos planteados hace percibir a los entrevistados el sentimiento de logro, de haber alcanzado algo o finalizado una etapa por la cual trabajaron.

Al igual que con el sentimiento de logro, el alcanzar las metas u objetivos tiene como consecuencia una mejora en el estado de ánimo de los trabajadores, esto se traduce en alegría, bienestar emocional, o cualquier otro sentimiento positivo relativo al estado de ánimo. Esta relación aparece como una relación fuerte en el mapa, por lo que se entiende que es una relación importante, dado que 7 entrevistados mencionaron la relación de forma directa y 8 entrevistados de forma indirecta.

El compromiso que presente un mando medio con la organización, en este mapa de consenso, es consecuencia de que los trabajadores tengan un buen estado de ánimo. Al tener un buen estado de ánimo, la gente comienza a desear quedarse en la organización, también empiezan a identificarse más con los valores y proyectos organizacionales.

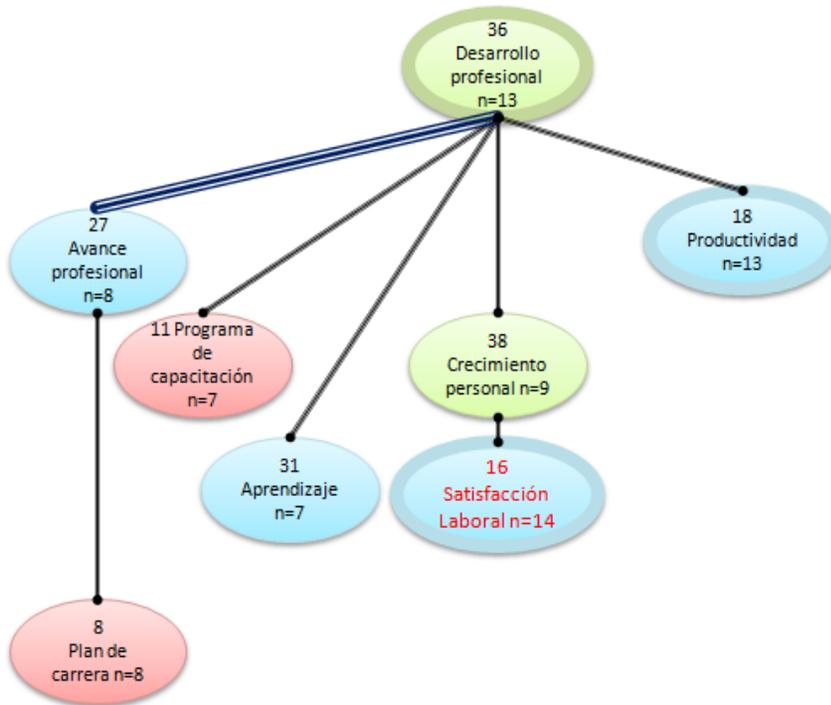
La autoestima se relaciona fuertemente con la mejora en el estado de ánimo, derivado de alcanzar las metas y objetivos, donde 5 personas la relacionan directamente, mientras que 6 personas la relacionan de forma indirecta. Otra relación fuerte con la autoestima es el hecho de que un trabajador sienta que aporta, que agrega y entrega valor con su trabajo a la empresa, con 4 menciones directas y 7 menciones indirectas. Se entiende entonces que la autoestima de un trabajador se ve influenciada fuertemente por la mejora en el estado de ánimo, como también por el hecho de sentir que aporta a la empresa.

Que un mando medio encuentre tranquilidad, paz interior y armonía, es consecuencia de un buen estado de ánimo, como también de tener estabilidad laboral. La estabilidad laboral es una consecuencia sin predecesor en el mapa de consenso, por lo que al revisar sus interacciones en la matriz de implicancias, se deduce que la estabilidad laboral presenta las mejores relaciones con estar satisfecho laboralmente y ser productivos.

La tranquilidad origina en un mando medio el sentimiento de seguridad. Para un mando medio la seguridad involucra el sentir que no tendrán mal pasar económico gracias a los resultados de su trabajo, la remuneración o el respaldo que le otorga la empresa por medio de los beneficios.

Aspectos relativos al Desarrollo Profesional del Mando Medio.

Figura 33: Constructos relevantes en el Desarrollo Profesional.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en la parte central izquierda del mapa de consenso de satisfacción laboral y se compone por 2 Atributos, 4 Consecuencias y 2 Valores. El tema aborda los aspectos relativos a la necesidad de un mando medio de desarrollarse profesionalmente.

Desarrollo profesional es considerado un valor por el autor. Los entrevistados identifican el desarrollo profesional como el deseo de crecer y avanzar profesionalmente.

Plan de carrera es mencionado por los entrevistados como la materialización explícita de un programa de ascenso en la escala jerárquica de una organización, es la certeza de saber que si se parte en "X" puesto, dadas ciertas condiciones y requerimientos, se puede ascender "X1". La existencia de un plan de carrera en la organización tiene como consecuencia el avance profesional, es decir, el ascenso o movilidad a un cargo de mayor importancia. La relación avance profesional con desarrollo profesional es una relación fuerte, la cual fue mencionada en forma directa por 7 entrevistados, mientras que 8 entrevistados la mencionaron de forma indirecta.

En el mapa de consenso, la existencia de un programa de capacitaciones está relacionado directamente con el valor desarrollo profesional. Programa de capacitaciones puede ser descrito como el esfuerzo que pone la empresa para que mejore y aumente el conocimiento de sus trabajadores, esto con el fin de mantenerlos actualizados en cuanto a las nuevas tecnologías de la industria o en lo referente a la mejora de sus labores.

Tanto la existencia de un plan de carrera como la de un programa de capacitaciones influyen en el aprendizaje, aunque dicha relación no es mostrada en el mapa. Son estos dos atributos junto con la existencia de un trabajo no rutinario y desafiante lo que hace sentir a los mandos medios que están aprendiendo, hecho que es importante para el desarrollo profesional de los mismos.

La satisfacción laboral tiene como valor buscado el sentir que uno crece como persona, el sentir que uno mejora en los aspectos vinculantes al ser humano, es así, que en la matriz de implicancias, el crecimiento personal está asociado a conceptos como sentir que aporta, el sentirse reconocido, el desarrollo de lazos. La relación entre crecimiento personal y el desarrollo profesional de un mando medio puede ser expresada mediante la idea expuesta mencionada por uno de los entrevistados, en la cual señala que "un buen profesional es necesariamente una buena persona", lo que deja entre ver, que para que una persona se desarrolle profesionalmente, primero debe buscar el desarrollo o crecimiento personal.

La productividad es otra consecuencia asociada al valor llamado desarrollo profesional. Los entrevistados relacionan los conceptos en el sentido de que siendo productivos en sus trabajos, el desarrollo profesional llegará, en otras palabras, con el fin de desarrollarse profesionalmente, hacen bien su trabajo, son eficientes y eficaces.

Aspectos relativos a la Satisfacción Personal del Mando Medio.

Figura 34: Constructos relevantes en la Satisfacción Personal.



Fuente: Elaboración propia.

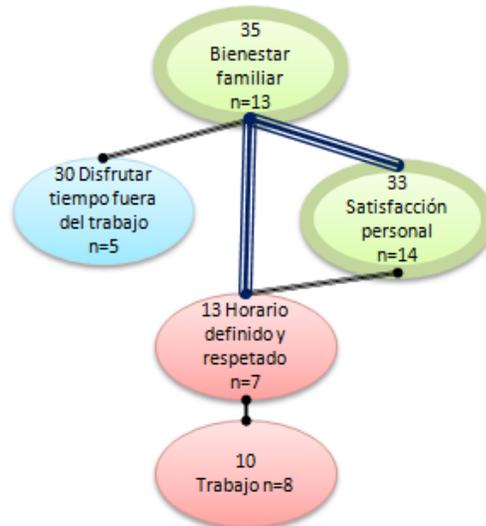
Este tema se encuentra en el centro superior izquierdo del mapa de consenso de la satisfacción laboral y se compone por 2 Atributos y 4 Valores. El tema aborda los aspectos relativos a la satisfacción personal de un mando medio.

El atributo trabajo es mencionado de una forma genérica por los entrevistados, los cuales le dan diferentes características asociando otros atributos o consecuencias. El trabajo que tiene un horario definido y respetado hace referencia a que los horarios laborales de inicio y término de las labores estén claramente definidos y que además se respeten. Cuando los entrevistados hablan de que se respete su horario, surgen ideas tales como el "no quedarse fuera del horario laboral" o que "no se envíen peticiones, email, mensajes fuera del horario laboral", ya que estos afectan a la privacidad y tiempo personal.

El desarrollo profesional de un individuo también está relacionado con el sentirse satisfecho en el ámbito personal, además esta relación, en conjunto con tranquilidad, son relaciones fuertes. Que un mando medio pueda sentirse tranquilo, que sienta que se está desarrollando profesionalmente y que sienta que ha logrado algo, son estados buscados en pos de sentirse satisfecho personalmente.

Aspectos relativos a la Vida Familiar del Mando Medio.

Figura 35: Constructos relevantes en la Vida Familiar.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en el extremo superior izquierdo del mapa de consenso de satisfacción laboral y se compone por 2 Atributos, 1 Consecuencia y 2 Valores. El tema aborda los aspectos relativos al bienestar de la familia de un mando medio.

El bienestar familiar puede ser considerado uno de los valores finales que busca satisfacer un mando medio, ya que en cierta medida, es un valor que se nutre de casi todas las cadenas y relaciones descritas anteriormente. La búsqueda del bienestar familiar se ve directamente afectada en el mapa de consenso por el horario definido y respetado, el nivel de satisfacción personal que tenga un individuo y el tiempo que pueda disfrutar fuera del trabajo.

Horario definido y respetado así como satisfacción personal fueron analizados en los temas anteriores, por lo que resta decir que ambos presentan un número importante de relaciones con el bienestar familiar, esto puede ser observado en el mapa de consenso por medio de las líneas gruesas azules o también en la matriz de implicancias, donde muestra que horario definido y respetado se relaciona con el bienestar familiar por medio de 2 personas que la mencionan de forma directa y 6 personas mencionándola de forma indirecta. La relación ente satisfacción personal y bienestar personal fue mencionada por 6 personas de forma directa, mientras que 6 personas la mencionaron de forma indirecta.

La consecuencia disfrutar tiempo fuera del trabajo tiene como relaciones explicativas los atributos “tareas y objetivos definidos”, “horario definido y respetado” y las consecuencias “satisfacción laboral”, “productividad” y “proactividad”. De lo antes descrito, se desprende que para poder disfrutar el tiempo fuera del trabajo, una persona debe tener un horario definido y que además se respete, así se asegura el no trabajar fuera del horario. También debe estar satisfecho laboralmente, ya que de no estarlo, vería afectado el tiempo que pasa fuera del trabajo, además los entrevistados relacionan el ser productivos y proactivos con disfrutar su tiempo, esto puede ser debido al hecho de que al ser productivos y proactivos, terminan sus labores en los plazos definidos y no necesitan quedarse fuera del horario, además de sentirse satisfechos.

3.3.4.2 Relaciones entre conceptos del mapa de consenso de la Insatisfacción Laboral.

En los párrafos siguientes, se presentara un análisis más detallado del mapa de consenso de la insatisfacción laboral, que consiste, a juicio del autor, en la revisión de 6 aspectos o ideas globales que están presentes en el mapa de consenso de la insatisfacción laboral y que corresponderían a los códigos axiales.

Al igual que con el mapa de la satisfacción laboral, el autor considera necesario recordar que codificación axial, según Hernández (2006) “es aquella parte del análisis en donde el investigador agrupa las piezas de los datos identificados y separados por el investigador en la codificación abierta, para crear conexiones entre categorías y temas. Durante esta tarea, se construye un modelo del fenómeno estudiado, el cual incluye: condiciones en las ocurren o no, el contexto en el que sucede, las acciones que lo describen y sus consecuencias” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 691).

En la Figura 36, se representan lo que a juicio del autor serian el resultado de las codificaciones axiales y las relaciones que se manifiestan acorde al mapa de consenso de la insatisfacción laboral. Básicamente para esta codificación, se mantiene la utilización del enfoque de grandes temas, con el fin de buscar aquellas macro categorías que permitan agrupar piezas encontradas en la codificación abierta y que además, gracias la utilización de medios-fines, permite identificar las condiciones de ocurrencia y sus consecuencias.

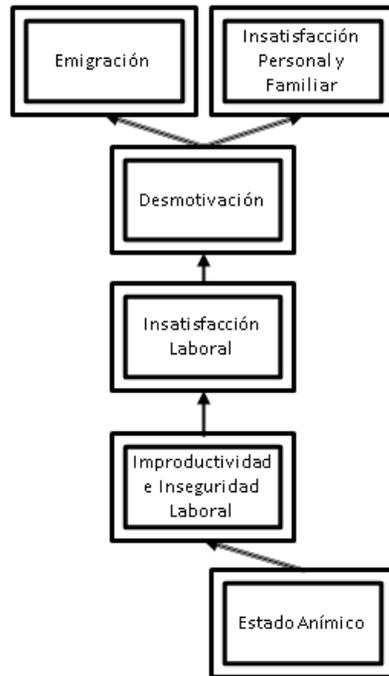
Para cada código axial se mantiene la presentación simplificada de los Atributos/Consecuencias/Valores relevantes que conforman el tema, omitiendo parte de las relaciones que tengan ciertos constructos, pero que unen a otros temas. La idea es segmentar el mapa de consenso en mini mapas temáticos que aborden cierta idea o noción en común, con el fin de un mejor entendimiento de lo concebido por la metodología.

Los temas encontrados por el autor son los siguientes:

- ✓ Aspectos relativos al Estado Anímico del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Improductividad e Inestabilidad Laboral del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Insatisfacción Laboral del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Desmotivación del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Emigración de la Empresa del Mando Medio.
- ✓ Aspectos relativos a la Insatisfacción Personal y Familiar del Mando Medio.

El orden de presentación de los distintos temas es acorde a las relaciones que presenta un tema con otro, es decir su grado de dependencia, como fue descrito en la página 94, la Figura 36 pretende mostrar la relación entre los distintos grades temas encontrados en el mapa de consenso y que configuran las distintas categorías axiales mencionadas previamente.

Figura 36: Esquema de códigos axiales relativos a la insatisfacción laboral.

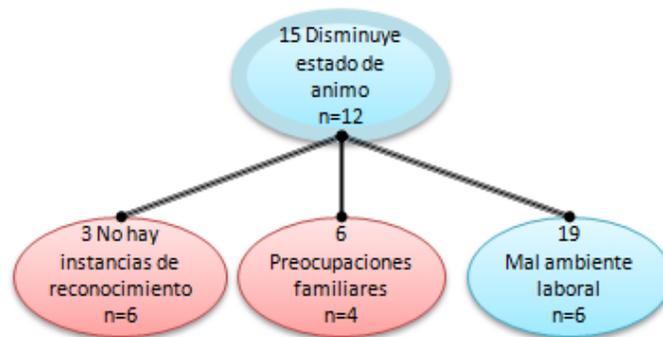


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 36, el mal estado anímico de los mandos medios, impacta negativamente a la productividad, ocasionando un nivel de inseguridad laboral, este a su vez, aumenta el nivel de insatisfacción laboral, llevando al empleado a un nivel de desmotivación que se traduce en una posible emigración o en la insatisfacción personal y familiar.

Aspectos relativos al Estado Anímico del Mando Medio.

Figura 37: Constructos relevantes en el Estado Anímico.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en el extremo inferior izquierdo del mapa de consenso de la insatisfacción laboral y se compone por 2 Atributos y 2 consecuencias. El tema aborda los aspectos involucrados en la disminución del estado de ánimo del mando medio.

Que un mando medio disminuya su estado anímico, puede ser atribuible, según el mapa de consenso, a que no existan instancias de reconocimiento, exista un mal clima o ambiente de trabajo y preocupaciones acerca del estado de su familia.

El hecho de que no existan instancias de reconocimiento, ya sea formal o informal, tiene como consecuencia una disminución en el estado de ánimo. Se muestra una relación directa entre el feedback proporcionado por medio del reconocimiento a las labores y desempeño de un mando medio y el estado de ánimo que presente.

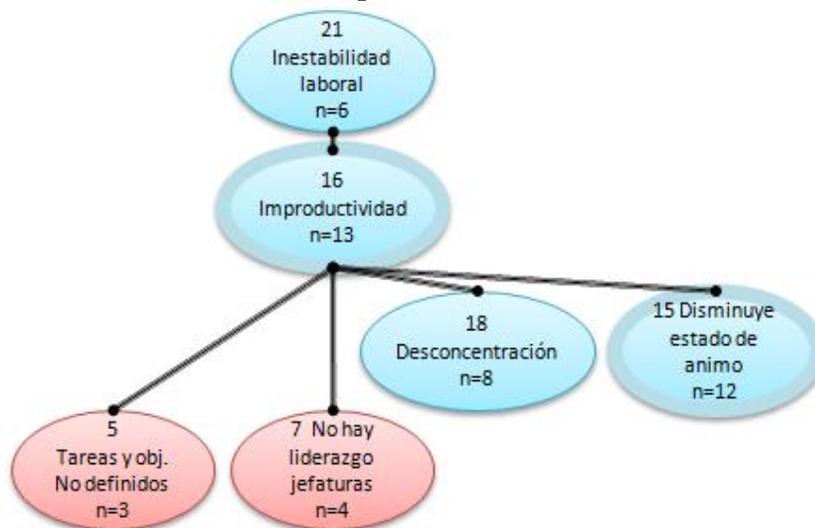
Tener preocupaciones acerca del bienestar familiar es otro factor que influye en el estado de ánimo. Por preocupaciones familiares los entrevistados dan a entender situaciones como el estado de salud de los integrantes de su grupo familiar, ganar el suficiente dinero para poder mantener a la familia, o temas relativos al provenir de la familia (educación, seguros de salud)

La existencia de un mal ambiente o clima laboral es otro de los factores influyentes en el ánimo de un mando medio. En la matriz de implicancias de la insatisfacción laboral²¹ el constructo mal ambiente laboral es explicado por la no existencia de trabajo en equipo y que no exista una misma orientación en cuanto a los objetivos a alcanzar.

²¹ Ver Anexo 7.

Aspectos relativos a la Improductividad e Inestabilidad laboral del Mando Medio.

Figura 38: Constructos relevantes en la Improductividad e Inestabilidad Laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en la zona inferior central del mapa de consenso de la insatisfacción laboral y se compone por 2 Atributos y 4 consecuencias. El tema aborda los aspectos involucrados en la disminución de la productividad y performance del mando medio y el efecto en la sensación de inestabilidad laboral.

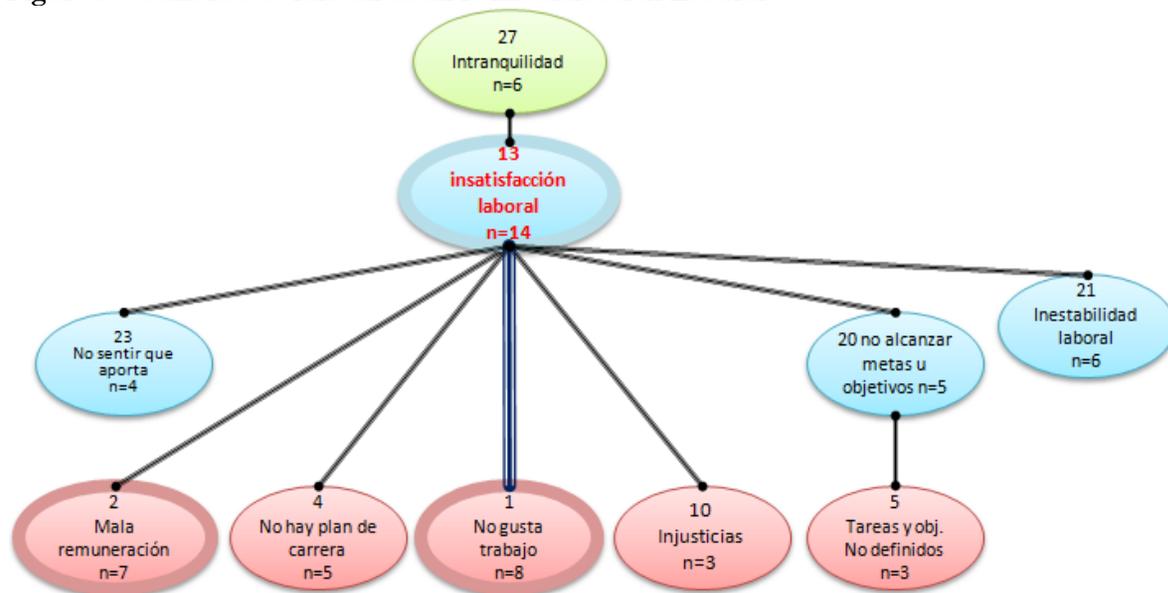
La disminución en la productividad de un mando medio puede ser atribuible, según el mapa de consenso, a que no existan tareas y objetivos claros, no exista un liderazgo claro y conciso de parte de las jefaturas u órgano gerencial, exista desconcentración o una disminución en el estado de ánimo del mando medio. De ser improductivo, o disminuir la productividad, los entrevistados mencionan que sienten inestabilidad laboral, es decir, temor a perder el trabajo. Al no tener tareas y objetivos claramente definidos en conjunto con la no existencia de un liderazgo claro y conciso por parte del órgano gerencial, se produce improductividad en los mandos medios, en palabras de los entrevistados, “genera caos y en este caos uno no puede hacer muy bien su trabajo”.

La desconcentración es una consecuencia de que exista una mala remuneración que los hace pensar constantemente en los asuntos económicos, la inexistencia de objetivos y reglas claramente definidas y la no existencia de un plan de carrera. Son estos factores los que producen que un mando medio ande desconcentrado y por ende disminuya su productividad. Un mando medio disminuye su productividad al sentirse anímicamente mal, lo interesante es la relación entre el estado anímico de los entrevistados y el efecto en la productividad. Los entrevistados mencionan que andar triste, “chatos”, o con el ánimo bajo, les hace tener un nivel menor de productividad, esto no debido a que no quieran hacer las cosas bien, sino más bien, puede ser entendido como que el estar anímicamente mal les impide estar completamente concentrados en sus labores y su desempeño.

Con la disminución en el desempeño, los entrevistados mencionan que empiezan a sentir temor a perder su trabajo, empiezan a sentir que su trabajo se vuelve inestable por ser menos productivos o con un menor desempeño al esperado.

Aspectos relativos a la Insatisfacción Laboral del Mando Medio.

Figura 39: Constructos relevantes en la Insatisfacción Laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en el extremo inferior derecho del mapa de consenso de la insatisfacción laboral y se compone por 5 Atributos y 4 Consecuencias y 1 Valor final. El tema aborda los aspectos involucrados en la insatisfacción laboral del mando medio.

Que un mando medio se sienta insatisfecho laboralmente puede ser consecuencia de la mala remuneración, que no le guste su trabajo o las funciones que debe desempeñar, a la no existencia de un plan de carrera o desarrollo profesional o a las injusticias dentro de la empresa. También afectan el grado de insatisfacción laboral de un mando medio el no alcanzar las metas u objetivos como consecuencia de que no existan tareas claramente definidas, así mismo el reconocer que no son productivos les genera cierto grado de insatisfacción.

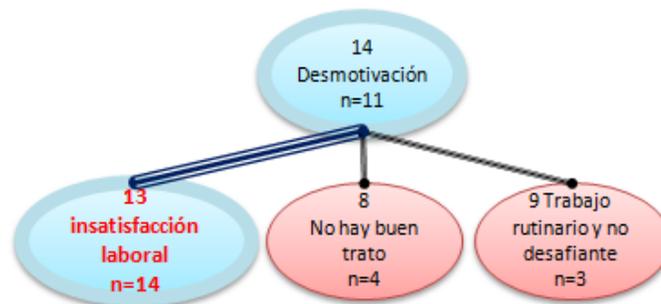
El grado de insatisfacción laboral se ve mayormente influenciado por el gusto por el trabajo y funciones a realizar, esto es apreciable mediante la línea azul expresada en el mapa.

Otro aspecto interesante es la relación mencionada con la no existencia de objetivos y tareas claramente definidos, esto produce que no se alcancen las metas propuestas y planificadas y, por consiguiente, aumente el grado de insatisfacción. Lo interesante de esto es que no alcanzar los objetivos planteados produzca un grado de insatisfacción, esto puede ser atribuible a la autocrítica de los mandos medios y al deseo constante de hacer su trabajo bien. Lo anterior se puede relacionar con el hecho de que los mandos medios encuentran relevante el sentir que aportan a la organización, en consecuencia, aunque tengan ciertas dificultades, no alcanzar las metas u objetivos afecta su sentimiento de aporte a la organización.

Por último, en el mapa aparece la relación inmediata entre el grado de insatisfacción e intranquilidad de un mando medio, esto quiere decir que un mando medio, alcanzando cierto nivel de insatisfacción laboral, ve afectada inmediatamente la tranquilidad y paz mental.

Aspectos relativos a la Desmotivación del Mando Medio.

Figura 40: Constructos relevantes en la Desmotivación.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en la zona central del mapa de consenso de la insatisfacción laboral y se compone por 2 Atributos y 2 consecuencias. El tema aborda los aspectos involucrados en la disminución de la motivación de los mandos medios.

El aumento en el nivel de desmotivación de un mando medio puede ser atribuible, según el mapa de consenso, a que el mando medio reconozca que se encuentra insatisfecho laboralmente, a que no exista buen trato entre jefaturas y trabajadores y que el trabajo desarrollado sea rutinario o no presente nuevos desafíos.

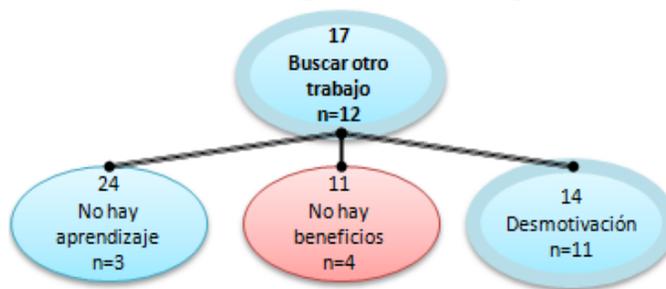
Los mandos medios encuentran relevante que no sean maltratados en el desempeño de sus funciones. Maltrato se da por entendido como maltrato de forma verbal o no verbal, es decir, por la utilización de malas palabras, las inflexiones de la voz (gritos), gestos, u otras conductas tales como no saludar, la exclusión del grupo de trabajo, entre otras.

Otro aspecto fuente de desmotivaciones es que el trabajo sea rutinario o no presente nuevos desafíos después de algún tiempo. Para los mandos medios es relevante sentir que sus trabajos presentan algún grado de dificultad, en el cual pueden hacer uso de sus facultades y por medio de la resolución de dichas dificultades, aportar algo a la empresa. Es importante para ellos no hacer siempre lo mismo.

El sentirse insatisfecho laboralmente es presentado, según el mapa de consenso de la insatisfacción laboral, como un fuerte factor desmotivaste. Es lógico para los entrevistados sentirse pocos motivados si su trabajo es insatisfactorio, ya que no encuentran incentivo a hacer bien las cosas si no se sienten satisfechos con lo que el trabajo les retribuye.

Aspectos relativos a la Emigración de la Empresa del Mando Medio.

Figura 41: Constructos relevantes en la Emigración de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en la zona centro superior izquierda del mapa de consenso de la insatisfacción laboral y se compone por 1 Atributos y 3 consecuencias. El tema aborda los aspectos involucrados en la posible emigración de la empresa de un mando medio.

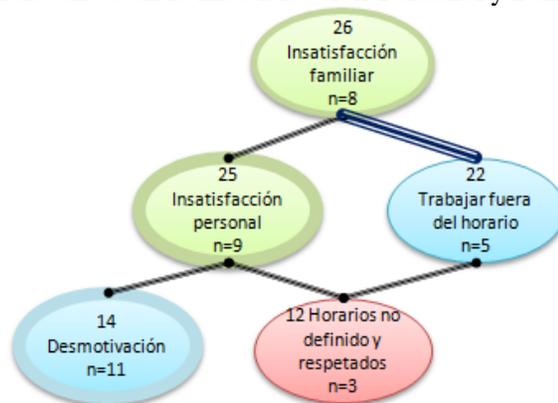
Los principales componentes mostrados en el mapa de consenso relacionado con la emigración de la empresa del mando medio son sentir que no aprende, sentirse desmotivado, y la no existencia de beneficios.

Para los entrevistados, la existencia de beneficios es importante, por consiguiente, de no contar con ellos, les hace empezar a buscar una empresa en la que sí los obtengan. En las entrevistas surge la idea de beneficios como un factor estándar de la industria, es decir, un componente que es entendido por los mandos medios como transversal al tipo de empresa y el hecho de que una empresa no entregue beneficios a sus trabajadores es detonante de la búsqueda de una empresa que sí los provea. Los beneficios son entendidos como facilidades médicas, educacionales, beneficios de transporte y alimentación, entre otros, en definitiva, cualquier facilidad o prestación que la empresa provea a sus empleados, además de su remuneración, con el fin de mejorar y facilitar la vida de sus trabajadores.

La búsqueda de otro trabajo también es afectada por el sentir que no hay aprendizaje en el puesto actual. Para los entrevistados, el aprendizaje continuo es un tema relevante. El aprendizaje puede ser dado por los programas de capacitaciones, el plan de carrera o el trabajo no rutinario o desafiante. En el momento en que un mando medio empieza a sentir que el trabajo que actualmente desempeña no le ofrece nada más para aprender o crecer, empezará a buscar opciones, en primer lugar dentro de la misma organización y en caso que no existan dichas opciones, comenzará a buscaren otras empresas que le ofrezcan dicho aprendizaje.

Aspectos relativos a la Insatisfacción Personal y Familiar del Mando Medio.

Figura 42: Constructos relevantes en la Insatisfacción Personal y Familiar.



Fuente: Elaboración propia.

Este tema se encuentra en extremo superior derecho del mapa de consenso de la insatisfacción laboral y se compone por 1 Atributos, 2 consecuencias y 2 Valores. El tema aborda los aspectos involucrados en la disminución de la satisfacción personal y familiar de un mando medio.

Los principales componentes mostrados en el mapa de consenso relacionados con la insatisfacción personal de un mando medio son el sentirse desmotivados y que no exista un horario claramente delimitado y respetado, mientras que los componentes de la insatisfacción a nivel familiar son la insatisfacción personal del mando medio y trabajar fuera del horario.

Como se observa en el mapa, sentirse desmotivado, producto de los factores mencionados en el tema "desmotivación de los mandos medios", afecta principalmente a la realización personal de un mando medio, es decir, el sentirse satisfecho como persona, como humano. También afecta la satisfacción como persona el que no existan horarios de trabajo claro y definido, es decir, que la jornada laboral tenga un inicio, pero no un final claro, o que constantemente se tengan que llevar trabajo para la casa.

Al no existir horarios definidos y respetados, produce que se tenga que trabajar fuera del horario laboral. Relevante es, a juicio del autor, mencionar que por trabajar fuera del horario laboral se refiere tanto a quedarse haciendo horas extras para terminar una labor determinada o asunto de último minuto, como también interrumpir el tiempo familiar por atender llamadas o responder e-mails fuera del horario laboral, provenientes no sólo de los jefes directos sino también de los compañeros de trabajo o subalternos.

Es la interrupción con respecto del tiempo disponible para compartir con la familia que produce el trabajar fuera del horario laboral, lo que impide que se alcance la satisfacción a nivel familiar, ya que de cierta forma, como menciona un entrevistado, "es difícil disfrutar con tu familia si desde tu trabajo están metiendo la mano en tu plato de comida".

Que un mando medio esté satisfecho personalmente, incide en el nivel de satisfacción que percibe dentro de su grupo familiar. En palabras sencillas, expuestas por un entrevistado, "si yo no estoy bien, difícilmente mi familia va a estar bien", ya que se entiende que de alguna forma afectará las relaciones con la familia.

3.4 Contraste de los hallazgos con las teorías de Satisfacción y Motivación Laboral.

Presentados los mapas de consenso, se procederá a contrastar los hallazgos con las teorías e ideas planteadas en el marco teórico, con el fin de buscar concordancias o diferencias que ayuden a entender de mejor manera la satisfacción laboral de los mandos medios.

De un modo general, el autor considera relevante señalar que los mapas de consenso presentados, entregan una visión generalizada de las diferentes interacciones de los modelos e ideas centrales acerca de la motivación en el trabajo y la satisfacción laboral. El mapa de consenso es presentado como un modelo integrador acerca de los pensamientos y sentimientos de los mandos medios respecto de cómo ellos definen, sienten y piensan lo que es satisfacción laboral, las consecuencias de estar satisfecho en el trabajo y los motivos o valores que se encuentran detrás como factores motivadores de la búsqueda de la satisfacción laboral y de las razones mismas de por qué trabajan.

Derivado del análisis de los mapas de consensos y entendiendo por motivación “la voluntad, impulsos o deseos, cuya concepción pueden ser de origen interno o atribuibles a influencias externas, que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación”, es posible determinar que los factores motivadores están relacionados con los valores descritos en los mapas de consenso, es decir, que para un mando medio, los motivos por los cuales se sienten movidos o guiados en el trabajo están relacionados con "El crecimiento personal", "El sentimiento de pertenencia", "El desarrollo profesional", "La autoestima", "El sentimiento de logro", "La satisfacción personal", "El sentimiento de tranquilidad", "El sentimiento de seguridad" y "El bienestar familiar".

El listado de valores del mapa de consenso viene a representar los motivos ocultos o latentes en el subconsciente de los mandos medios, en cierta medida, son la respuesta a la pregunta de por qué los mandos medios trabajan y son lo que son.

3.4.1 Contraste de los hallazgos con las teorías de motivación.

Al contrastar los hallazgos, derivados del proceso de análisis de los mapas mentales en conjunto con la codificación abierta y axial presentada en los apartados anteriores, con la teoría mostrada en los modelos de **Motivación Laboral** expuestos en el punto número 2.2.1, como mínimo se puede observar que se encuentran presente aspectos motivacionales relacionados a la teoría de la jerarquía de las necesidades de **Maslow** (1991) en varios puntos del mapa de consenso, y con diferentes clasificaciones (consecuencia o valores), lo que concuerda con lo propuesto por **Alderfer** (1969), al no necesariamente mostrar una estructura rígida y jerárquica en las necesidades y, por consiguiente, en la motivación de satisfacer determinada necesidad. Un ejemplo de esto es el hecho de que “reconocimiento” está expresado como una consecuencia y en un nivel más bajo que “seguridad”, expresado en el mapa de consenso como un valor, y por consiguiente, un fin. Una explicación a esto es que, el ser reconocido en la empresa, hace sentir a los mandos medios de alguna u otra forma un cierto nivel de seguridad, ya que como fue expuesto en apartados anteriores, ser reconocidos implica que se está haciendo un buen trabajo, y los mandos medios ven esto como una señal de que su trabajo y fuente de ingreso y bienestar familiar no se verá afectado en un futuro cercano. Con respecto de lo propuesto por **McGregor** (1989), a juicio del autor, los mandos medios corresponden al perfil de persona esbozado por la teoría “Y”, ya que los mandos medios manifiestan interés natural y genuino por el trabajo, es decir, es un gusto para ellos hacer lo que hacen, también prefieren autonomía en su cargo, pero no por esto pueden actuar sin un líder. También muestran creatividad o proactividad si las condiciones laborales son adecuadas. En definitiva, los mandos medios, según el mapa de consenso, son mucho más identificables con los postulados de la Hipótesis “Y”. Dentro de los argumentos que surgen al ver en el mapa de consenso de la satisfacción laboral, está la noción de que la productividad viene dada por cierto nivel de motivación, que básicamente se ve influenciado por el nivel de satisfacción laboral como también de que el trabajo definido para un mando medio, no sea rutinario, que tenga cierto grado de desafío. Otro aspecto relevante, es la idea que surge del análisis derivado de que alcanzar las metas y objetivos planteado para los mandos medios, incide en el sentimiento de logro y autoestima, lo que podría significar que para ellos es importante lo relacionado a la productividad y eficacia por cuanto significa alcanzar un estado final deseado como lo son el sentimiento de logro y autoestima.

Con la teoría del factor dual de **Herzberg** (2011), al igual que con la teoría propuesta por Maslow, es posible encontrar evidencia de la existencia e incidencia de los factores duales, sin embargo, presentan la misma característica mencionada en el párrafo anterior, los mandos medios expresan en su mapa de consenso que el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral se ve afectado tanto por componentes de los factores higiénicos o factores motivacionales, sin embargo, no necesariamente son tan rígidos como en la definición teórica, donde el nivel de insatisfacción está dado principalmente por factores externos y el nivel de satisfacción por factores intrínsecos.

Según los hallazgos de Herzberg durante sus investigaciones, los mandos medio cuando se sienten bien, satisfechos y motivados con sus trabajos, debiesen tender a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, en cambio cuando se encuentran insatisfechos deberían tender a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales. De lo descrito anteriormente Herzberg establece lo que él llama los factores duales, factores que enseñan que lo que podría ser un constructo que motiva al estar presente, no necesariamente desmotiva en su ausencia. En este punto, y para su posterior contraste con los hallazgos, es necesario recordar los Factores higiénicos y Factores Motivadores descritos por Herzberg que fueron mencionados en el punto 2.2.1.

Tabla 17: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales

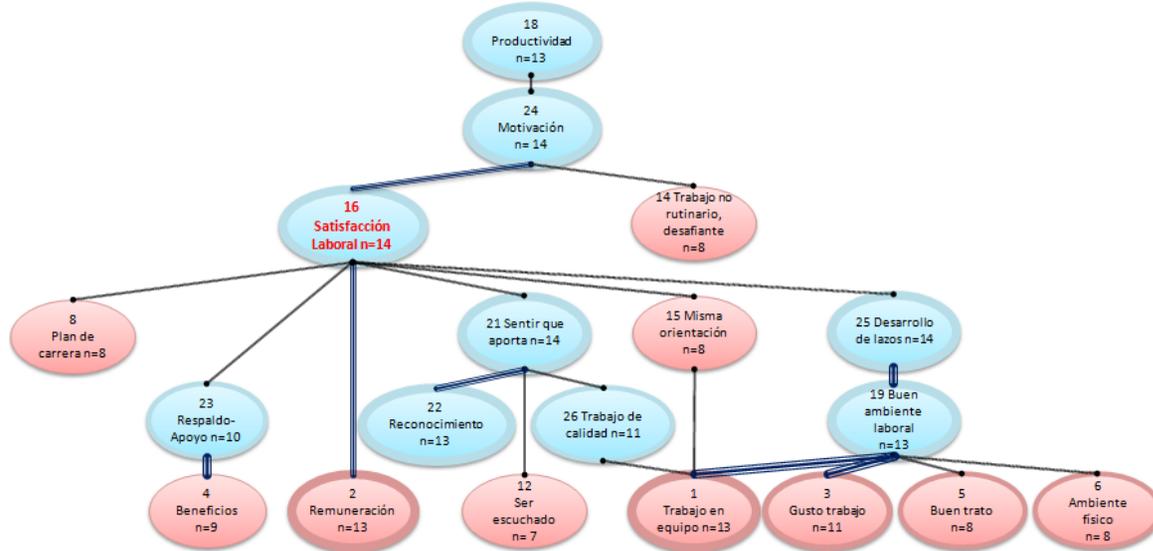
Factores Higiénicos	Factores motivadores
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones varias.</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p>Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p>	<p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a la estructura propia del modelo utilizado, es posible identificar los constructos componentes de la satisfacción e insatisfacción laboral y las relaciones que entre ellos se muestran, como también las constructos que actúan como motivadores. Con esta información se puede comparar las posibles diferencias o similitudes que hay entre el modelo obtenido y lo propuesto por Herzberg.

La Figura 43 muestra los atributos y consecuencias que definen el nivel de satisfacción laboral, mientras que la Figura 44 muestra los atributos y consecuencias que definen el nivel de insatisfacción laboral, ambas figuras son parte de los resultados del análisis realizado en el punto 3.3.

Figura 43: Componente de la satisfacción laboral (Extracto del mapa de consenso).



Fuente: Elaboración propia.

En el mapa de la satisfacción laboral se encuentran elementos de los factores higiénicos presentados en la Tabla 17, al comparar los constructos mencionados en dicha tabla con los presentes en la Figura 43, se pueden encontrar las siguientes cadenas por factor:

Factores Higiénicos.

Factor Económico:

- ✓ (A) Remuneración → (C) Satisfacción Laboral → (C) Motivación → (C) Productividad. Una buena remuneración (acorde al mercado, a la responsabilidad y trabajo, etc.) produce satisfacción laboral, esta se traduce en motivación que finalmente aumenta la productividad.
- ✓ (A) Beneficios → (C) Sentir respaldo y apoyo → (C) Satisfacción Laboral → (C) Motivación → (C) Productividad. Que la empresa otorgue beneficios, económicos como no económicos, hace sentir a los mandos medios apoyados, que cuentan con un respaldo, que la empresa los apoya, esto genera un nivel de satisfacción laboral, esta se traduce en motivación que finalmente aumenta la productividad.

Factor Condiciones Físicas del trabajo:

- ✓ A) Ambiente Físico → (C) Buen Ambiente Laboral → (C) Desarrollo de Lazos → (C) Satisfacción Laboral → (C) Motivación → (C) Productividad. Un buen y agradable ambiente físico (iluminación, comodidad, limpio, etc.) es parte de un buen ambiente laboral, los mandos medios en un buen ambiente laboral desarrollan lazos con los demás interlocutores lo que genera lazos de amistad y compañerismo teniendo un impacto positivo en el nivel de satisfacción laboral, al igual que en punto anteriores, esta se traduce en motivación que finalmente aumenta la productividad.

Factor Social:

- ✓ ((A) Trabajo en equipo + (A) Gusto por el trabajo + (A) Buen trato + (A) Ambiente físico) → (C) Desarrollo de Lazos → (C) Satisfacción Laboral → (C) Motivación → (C) Productividad. La oportunidad de relacionarse con los demás compañeros o el desarrollo de lazos que se observa en el mapa de consenso, para un mando medio, viene determinada por el trabajo en equipo, que exista un gusto por el trabajo o actividades que se realizan, que exista un buen trato entre todos los involucrados y un grato ambiente físico, la combinación de estos atributos determinan la consecuencia de desarrollar lazos, que como en puntos anteriores, se traduce en un buen nivel de satisfacción laboral, esta se traduce en motivación que finalmente aumenta la productividad.

Factores Motivadores.

Factor Tareas Estimulantes:

- ✓ (A) Trabajo no rutinario y desafiante → (C) Motivación → (C) Productividad.
Un trabajo que resulta desafiante, que no se vuelve una rutina, motiva a los mandos medios, esto impacta positivamente en su productividad.

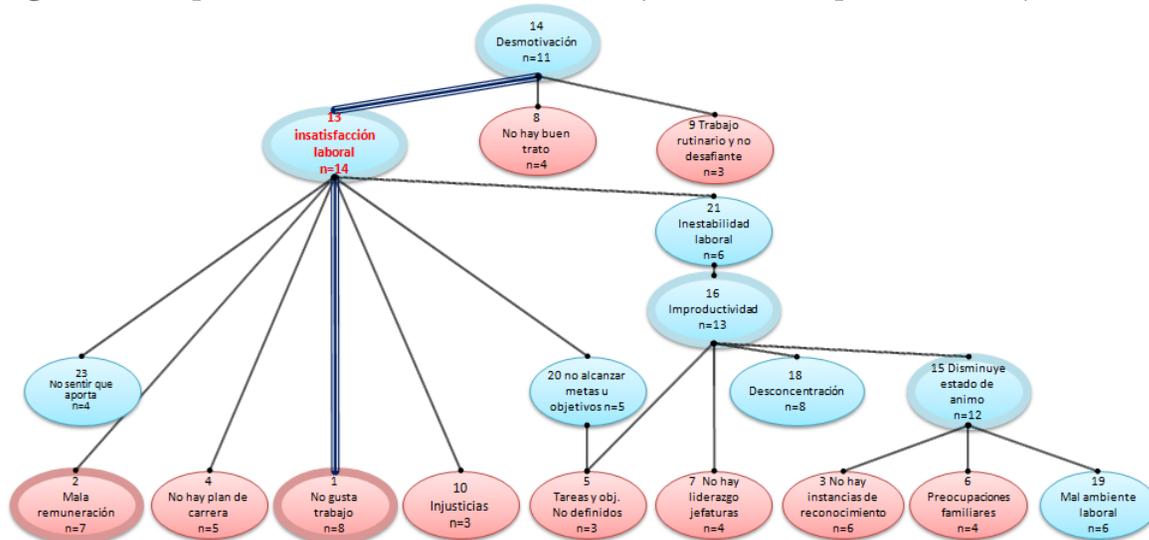
Factor Reconocimiento:

- ✓ (C) Sentirse reconocido → (C) Sentir que aporta → (C) Satisfacción Laboral → (C) Motivación → (C) Productividad.
Ser y sentirse reconocido, es una muestra de que lo que se está entregando aporta a la organización, esto hace sentir satisfecha laboralmente a la gente y motivándolos a aumenta su productividad.

En lo que respecta a los factores motivadores descritos por Herzberg, solamente reconocimiento se encuentra como constructo relacionado a la satisfacción laboral en el mapa de consenso de la satisfacción laboral, los demás factores tales como, Tareas Estimulantes (Atributo señalado Trabajo no rutinario, desafiante en el mapa), Sentimiento de Autorrealización (Valor señalado como Satisfacción Personal en el mapa de consenso), Logro o Cumplimiento (Señalado como el valor Sentimiento de Logro en el mapa) o Mayor responsabilidad (Desarrollo Profesional en el mapa en el cual se expresa como valor), consideran a la satisfacción laboral como un componente o dicho de otra forma son considerados como estados finales o valores (salvo el atributo trabajo no rutinario y desafiante).

Como fuese mencionado anteriormente, la Figura 44 muestra los atributos y consecuencias que definen el nivel de insatisfacción laboral.

Figura 44: Componente de la insatisfacción laboral (extracto del mapa de consenso).



Fuente: Elaboración propia.

Al rehacer el ejercicio de comparar los constructos mencionados la Tabla 17 con los constructos presentes en la Figura 44 se pueden encontrar las siguientes cadenas por Factor:

Factor Higiénico.

Factores Económicos:

- ✓ (A) Mala remuneración→ (C) Insatisfacción laboral→ (C) Desmotivación.

Una mala remuneración, no acorde al mercado o que no compense el aporte y esfuerzo produce insatisfacción laboral, lo que termina generando desmotivación en el trabajo.

Factor Seguridad:

- ✓ (A) Injusticias→ (C) Insatisfacción laboral→ (C) Desmotivación.

Observar y ser víctima de injusticias en el trabajo genera insatisfacción laboral, lo que hace que la gente se sienta desmotivada con su trabajo.

Factor Social:

- ✓ (C) Mal ambiente laboral→ (C) Disminuye estado de ánimo→ (C) Improductividad→ (C) Inestabilidad laboral→ (C) Insatisfacción laboral→ (C) Desmotivación.

Un mal ambiente laboral, es decir un lugar que es tenso, no agradable, disminuye el estado de ánimo, lo que disminuye la productividad. Si se es improductivo se teme por el puesto de trabajo, lo que se traduce en un cierto nivel de inestabilidad laboral, generando una disminución en el nivel de satisfacción laboral y posteriormente una disminución en la motivación para trabajar.

Factores Motivadores.

Factor Tareas Estimulantes:

- ✓ (A) Trabajo rutinario y no desafiante→ (C) Desmotivación.

Si el trabajo es rutinario, repetitivo, y no presenta un mayor desafío para los mandos medios, se convierte en un factor de desmotivación para el trabajador.

Factor Reconocimiento:

- ✓ (A) No hay instancias de reconocimiento→ (C) Disminuye estado de ánimo→ (C) Improductividad→ (C) Inestabilidad laboral→ (C) Insatisfacción laboral→ (C) Desmotivación.

Si no hay instancias de reconocimientos, sean formales o informales, esto afecta negativamente el estado de ánimo del trabajador, lo que se genera en una disminución en sus niveles de producción. Con la improductividad viene el temor a perder el trabajo y se siente la inestabilidad laboral, esto genera un grado de insatisfacción laboral y finalmente impacta negativamente la motivación para trabajar.

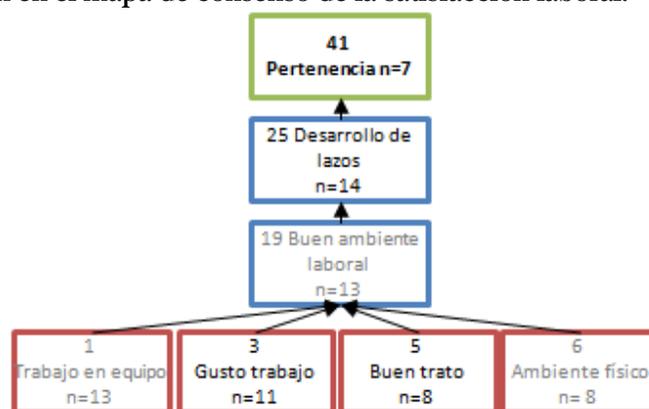
A modo general, lo primero que resalta del análisis de los distintos mapas, es la diferencia entre los constructos que conforman la motivación/desmotivación y cómo se integra y relaciona el constructo el de la productividad/improductividad en cada uno de los mapas.

Se consolida la idea de que el nivel de satisfacción/insatisfacción está relacionado con los factores higiénicos mientras que los factores motivadores se encuentran con niveles superiores, concordante con la postura de que los valores del modelo medios-fines son a su vez factores motivadores mencionados por Herzberg. Aun así, la teoría propuesta por Herzberg es bastante acertada, ya que la mayoría de los determinantes del nivel de satisfacción laboral están relacionados con los factores higiénicos (salvo, por ejemplo, el reconocimiento o el sentir que aporta), mientras que se encuentran más cercanos a los valores o por encima de la satisfacción laboral, los factores motivadores.

En la teoría de **McClelland** (1989) se presentan 3 tipos de motivación: logro, poder y afiliación, haciendo referencia a que un individuo se verá mayormente influenciado por uno u otro impulso. En el análisis de los mapas de consenso²² es posible observar que los 3 motivadores están presentes y relacionados directamente con valores. “Afiliación” es descrito en el mapa de consenso como “pertenencia”, mientras que “Logro” en sí es descrito como tal, a su vez “poder” es descrito dentro del valor “desarrollo profesional”.

Afiliación es definido por McClelland como "el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, de formar parte de un grupo". Como se muestra en el mapa de consenso general de la satisfacción laboral, la Pertenencia es representada como un valor final, y para alcanzar dicho estado, es necesario que exista en la organización un buen trato, un buen ambiente físico, trabajo en equipo y gusto por lo que se hace o por el trabajo a desarrollar; cumpliéndose en ciertos niveles estas afirmaciones, tiene como consecuencia la percepción de un buen ambiente laboral, este estimula el desarrollo de lazos con pares y la organización que finalmente desencadena el sentimiento de pertenencia o afiliación propuesto por McClelland. Las relaciones presentadas en el mapa de consenso de la satisfacción laboral relacionadas a la pertenencia son presentadas en la Figura 45.

Figura 45: Afiliación en el mapa de consenso de la satisfacción laboral.



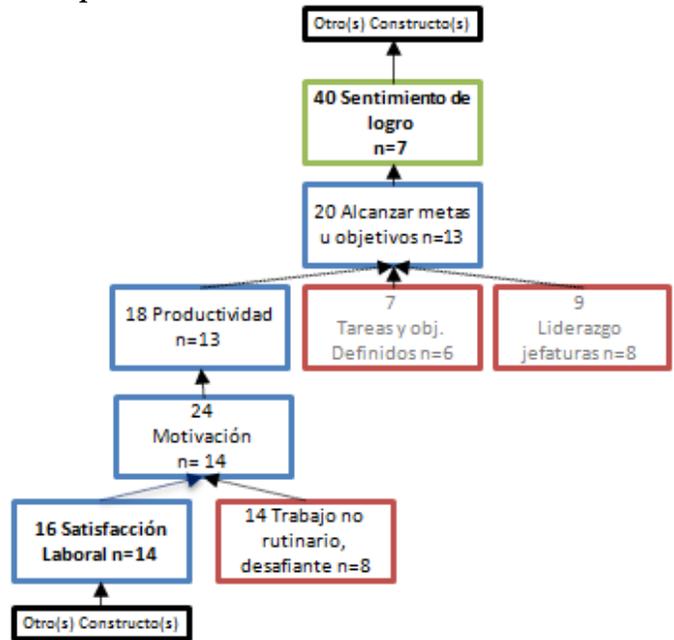
Fuente: Elaboración propia.

El sentimiento de logro descrito por McClelland, como se observa en el extracto presentado en Figura 46, está estrechamente relacionado con que los mandos medios se sientan satisfechos laboralmente y de que su trabajo no sea rutinario, que les presente un desafío, esto hace sentir a los mandos medios motivados, es decir con ganas de trabajar, generando un aumento en la productividad. Que un mando medio sea más productivo, en conjunto con que exista liderazgo por parte de sus jefaturas y que además estén bien definidos los objetivos y tareas de su trabajo, alcanza sus metas y objetivos propuestos, al cumplir dichas metas, obtienen el sentimiento de logro, el sentimiento de ¡sí, lo logre!, sentimiento

²² La Figura 45, la Figura 46 y la Figura 47 presentan extractos del mapa de consenso de la satisfacción laboral con algunas modificaciones en formato desarrolladas para este apartado en cuestión, ellas son: Letra en negrita para representar a constructos con buenas relaciones directas, en letra ploma aquellos constructos con mejores relaciones indirectas que directas, y finalmente cuadros negros con la leyenda "Otro(s) Constructo(s)" para representar que un constructo es precedido por otros o que dicho constructo se vincula a otros, pero el cual si guardan relación globalmente, no son relevantes para la el contraste del cual es sujeto el constructo principal.

concordante con la definición realizada por McClelland en la cual menciona que Logro es "el impulso de sobresalir, de tener éxito".

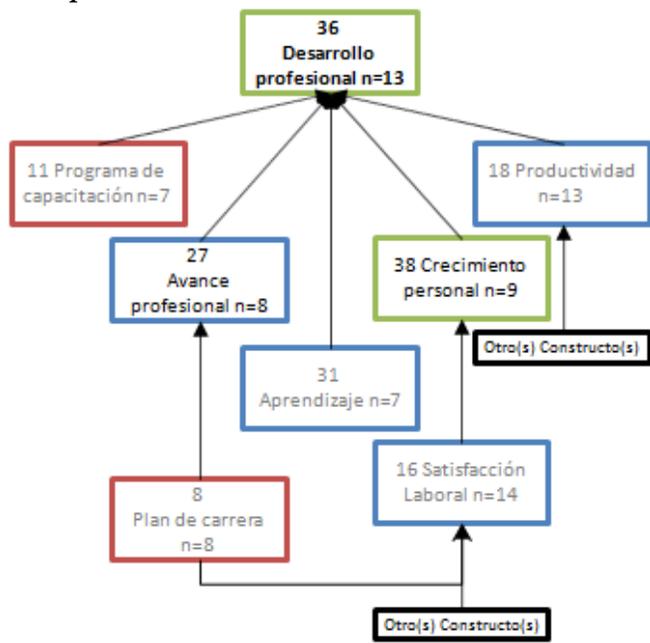
Figura 46: Logro en el mapa de consenso de la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque no en una forma literal, el motivador “Poder” descrito por McClelland, y sus varias vinculaciones, es presentado en el extracto del mapa de consenso de la satisfacción laboral en la Figura 47.

Figura 47: Poder en el mapa de consenso de la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

McClelland describe poder como "la necesidad de influir y controlar a otras personas o grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas", sentimiento que se encuentra presente en el fin de desarrollarse profesionalmente mencionado por los mandos medios, ya que en él está el deseo de avanzar en la carrera profesional de cada individuo, de ascender en la escala jerárquica, y un ejemplo de esto, es la relación que existe entre el atributo plan de carrera-avance-profesional-desarrollo profesional, ya que en cadena, se desprende que para los

mandos medios es importante el avance dentro de su área de conocimiento, como también en la escala jerárquica para lo cual es necesario que la empresa disponga de un plan de carrera. Otro factor implícito vinculado al poder, es el de la relación (C) reconocimiento²³ \rightarrow (C) sentir que aporta \rightarrow (C) satisfacción laboral \rightarrow (V) crecimiento personal \rightarrow (V) desarrollo profesional, en ella se observa al obtener reconocimiento, no tan solo por parte de sus superiores, sino de sus pares y subordinados, el mando medio se siente satisfecho en su trabajo porque siente que aporta, esto lo hace sentir que crece como persona y que se está desarrollando profesionalmente. Otros constructos vinculados al desarrollo profesional son: el ser productivos, es decir alcanzar ciertos niveles de productividad dentro de la empresa, hace sentir al mando medio que está en buena camino para su desarrollo profesional; la existencia de un programa de capacitaciones en la empresa que de las oportunidades de adquirir los conocimientos necesarios y faltantes para desarrollarse profesionalmente; y por último, la relación (A) Aprendizaje \rightarrow (V) Desarrollo Profesional guarda relación con el hecho de que no puede haber desarrollo profesional sin aprendizaje, es decir, para que un mando medio alcance su estado de desarrollo profesional, debe estar en constante aprendizaje, esto se complementa con el programa de capacitaciones, lo que implica que el aprendizaje debe ser continuo, y el estado de desarrollo profesional es una evaluación continua.

Lo que resta decir con respecto de lo propuesto por McClelland, es que en su teoría afirma que los individuos se verán impulsado por un tipo de motivación por encima de otro, y al observar los mapas de consenso, se observa que “afiliación” está más relacionado con conceptos previos a un nivel determinado de satisfacción laboral, mientras que “logro” y “poder” se encuentran como valores dependientes del nivel de satisfacción laboral, es decir, post satisfacción laboral. En otras palabras, es necesario para lograr determinado nivel de satisfacción ciertos componentes relacionados a “afiliación” (relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo o equipo de trabajo), y una vez obtenido cierto nivel de satisfacción laboral, los individuos se centran en la búsqueda de poder y logro. Para terminar, se denota el hecho de que en la teoría propuesta McClelland se menciona que los empelados sentirían una fuerte disposición a elegir uno de los factores por sobre el otro, ya que este sería la fuente de su motivación y por ende serían excluyentes uno de los otros, cosa que aparentemente no sucede así, ya que como se muestra en el mapa de consenso, se encuentran los 3 valores interactuando simultáneamente. Cabe mencionar que en orden de número de entrevistados mencionando cada concepto, “Desarrollo Profesional” queda primero con 13 personas mencionándolo, mientras que “Afiliación” y “Logro” quedarían en segundo lugar con 7 entrevistados mencionándolos.

En el mapa de consenso, es posible observar relaciones con las recomendaciones realizadas por **Vroom, Lawler & Porter** (Vroom, 1967; Lawler & Porter, 1967) en la Teoría de las

²³ Componente del nivel de satisfacción laboral y representada en la Figura 47 como parte de los "otros Constructos". Ver mapa de consenso en la página 89.

Expectativas, ya que ellos mencionan que “las recompensas por logro a establecer, deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas, para ello se requiere conocimiento de la gente, su cultura y sus intereses”. En el mapa es posible observar "que es importante y valorable por los mandos medios" según sus pensamientos y sentimientos profundos, es posible observar también características de su cultura e intereses que ayuden a establecer mejores recompensas acorde a la probabilidad de logro y cumplimiento de una tarea y así aumentar la fuerza de motivación como es propuesto por la teoría. El autor concuerda con los postulados referidos a las expectativas y esperanzas respecto de los sucesos futuros de las vidas de los sujetos, y que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos valiosos, y propone los valores de los mapas de consenso como aquellas “metas o incentivos valiosos” para los sujetos. Otro aporte del mapa de consenso es la capacidad de señalar cómo los sujetos obtienen o llegan a esos valores, siendo el punto relevante, el cómo la Administración de Personas estructura su actuar para que los empleados sientan que, mediante su trabajo en la organización, se les proveerá de una alta probabilidad de alcanzar dichos valores o metas, y de esta forma, materializar en los mandos medios un nivel de motivación estable y duradero.

La teoría de las expectativas hace un fuerte hincapié en tanto las metas y expectativas que tenga el trabajador (visibles como los valores en el mapa de consenso) como también la definición de metas u objetivos para su realización (atributo mencionado en el mapa de consenso), otros conceptos asociados a la teoría de las expectativas y su relación con el mapa de consenso son:

- ✓ Las normas regulatorias asociadas con el cumplimiento de las tareas. Se puede vincular en el mapa de consenso como el atributo tareas y objetivos definidos que conllevan a la consecuencia de alcanzar las metas u objetivos.
- ✓ Incentivos generales como los sueldos y salarios asociado por la teoría, a la incorporación y permanencia como también como incentivo a esforzarse sobre el mínimo. En el mapa de consenso son señalados como “Remuneración” y “Beneficios”.
- ✓ Liderazgo con el fin de orientar, definir y organizar el trabajo como también consideración de los esfuerzos individuales, en el mapa de consenso se puede relacionar al atributo “Liderazgo de jefaturas”. En el mapa de consenso se observa la siguiente relación entre atributo y consecuencia Liderazgo jefaturas → Alcanzar metas objetivos.
- ✓ Aceptación del grupo de trabajo que influye en el cumplimiento estricto de las metas y objetivos como también esforzarse por encima del mínimo. En el mapa de consenso se puede apreciar como parte del atributo “Trabajo de Equipo” y las consecuencias “Trabajo de calidad” y “Buen ambiente laboral” en las cadenas Trabajo en equipo → Trabajo de calidad y, Trabajo en equipo → Buen ambiente laboral.

Con respecto de la Teoría de fijación de metas de **Locke** (1969) afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación, el autor considera que el mapa de consenso otra vez es capaz de mostrar concordancia con la teoría, y además es capaz de mostrar una diferenciación de 2 tipos de metas a definir para la motivación de los mandos medios, un tipo de meta relacionado a los valores expuestos en los mapas de consenso y el otro tipo de meta está relacionado a las tareas y funciones del trabajo.

Un tipo de meta está relacionado con los valores deseados de alcanzar expuestos en el mapa de consenso, por lo que se podría decir que son metas más complejas, de cierta extensión temporal y de un nivel más profundo de motivación, recordando que por valores se entiende como aquellos estados finales deseados por los entrevistados. Son estados anímicos o existenciales que perduran en el tiempo y son preferidos por los entrevistados como conducta y estado final y que se ven afectados por la empresa y puesto de trabajo en la cual se encuentra el empleado. Los valores presentes en el mapa de consenso de la satisfacción laboral son:

- ✓ **Pertenencia**, es el sentimiento de pertenecer a un grupo, el sentir que es parte de algo.
- ✓ **Crecimiento Personal**, se refiere al hecho de crecer como persona y ser humano.
- ✓ **Desarrollo Profesional**, se refiere al hecho de crecer profesionalmente por medio del trabajo.
- ✓ **Sentimiento de Logro**, es sentir que ha alcanzado algo, es la satisfacción de finalizar exitosamente algo.
- ✓ **Autoestima**, se refiere a sentirse bien consigo mismo.
- ✓ **Tranquilidad**, sentir tranquilidad o paz interna.
- ✓ **Seguridad**, es sentirse seguro acerca de su trabajo, salud, vida familiar, etc.
- ✓ **Satisfacción Personal**, sentirse satisfecho en los aspectos personales de la vida.
- ✓ **Bienestar Familiar**, es todo lo que consista en que la familia se encuentre bien.

El otro tipo de metas corresponden a metas relacionadas a las labores y funciones inherentes al trabajo y al ámbito profesional (tareas y objetivos claros, trabajo no rutinario y desafiante) y el sentimiento de logro, donde prima la idea de meta como desafío al intelecto y a las capacidades, casi en una forma lúdica, siendo este tipo de metas algo más de corto plazo y de una forma más presente en el día a día. Algunas cadenas expresadas en el mapa de consenso de la satisfacción laboral relacionado a este tipo de metas son:

- ✓ (A) Trabajo no rutinario, desafiante → (C) Motivación → (C) Productividad → (C) Alcanzar metas u objetivos → (V) Sentimiento de Logro.

Un trabajo que no se vuelve rutinario, que se mantiene desafiante en el tiempo, motiva a los mandos medios, esta motivación se traduce en un aumento de su productividad lo que les permite alcanzar sus metas u objetivos, lo que les trae un sentimiento de logro, de ¡sí! ¡Pude!

- ✓ (A) Trabajo no rutinario, desafiante → (C) Motivación → (C) Productividad → (C) Alcanzar metas u objetivos → (C) Mejora estado de ánimo → (V) Autoestima.

Al igual que la cadena anterior, un mando medio que encuentra su trabajo desafiante y no rutinario, se siente motivado, por lo que procura hacer su trabajo mejor, esto le permite alcanzar sus metas, al suceder esto, el mando medio mejora su estado de ánimo y aumenta su autoestima al haber superado el desafío.

- ✓ (A) Tareas y objetivos definidos → (C) Alcanzar metas u objetivos → (V) Sentimiento de Logro.

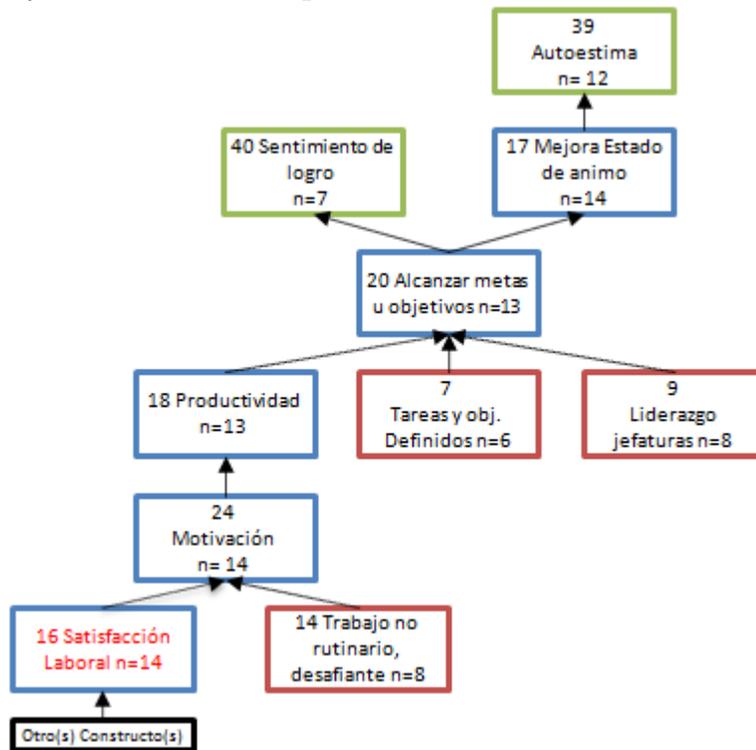
Teniendo claro que es lo que tiene que hacer, un mando medio se avoca a su trabajo y a tratar de alcanzar las metas y tareas que se le asignaron, al alcanzar dichas metas, el mando medio siente que ha logrado su cometido.

- ✓ (A) Tareas y objetivos definidos → (C) Alcanzar metas u objetivos → (C) Mejora estado de ánimo → (C) Autoestima.

Teniendo su trabajo bien definido y los objetivos claros, el mando medio alcanza sus metas, esto le produce una mejora de estado de ánimo que se traduce en un aumento de su autoestima.

En la Figura 48 se presenta el extracto del mapa de consenso de la satisfacción laboral que vincula los postulados de Locke con los hallazgos realizados en esta investigación.

Figura 48: Locke y las “metas” en el mapa de consenso de la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

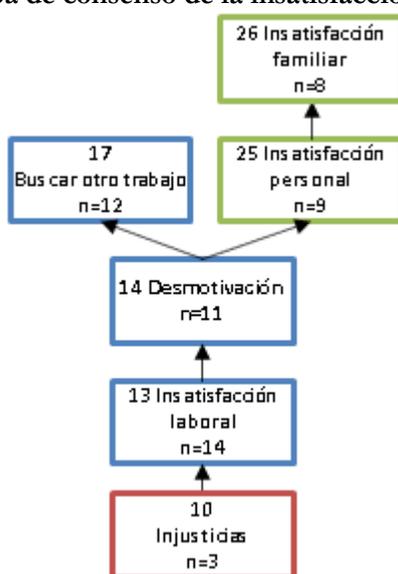
Es el trabajo de la administración de personas entender y estructurar su actuar, de forma tal que posibilite en los sujetos alcanzar los valores del mapa de consenso, y a su vez organizar el trabajo de forma tal que los mandos medios se sientan desafiados profesionalmente y, de esta forma, asegurar un nivel de motivación complementario y más estable. La idea central es que los mandos medios vean posible en el corto y largo plazo alcanzar los valores o metas que se muestran en el mapa de consenso, mientras que en el corto plazo los individuos se vean desafiados en forma profesional por su trabajo.

La Teoría de la equidad de **Adams** (1963), afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás y evalúan si son justas reaccionando, con el fin de eliminar cualquier injusticia. Lo propuesto por Adams se puede vincular con el Factor higiénico de Herzberg, al ser la injusticia un componente que aparece como causa de la insatisfacción pero no de la satisfacción laboral. Con respecto de los postulados de Adams, se puede encontrar en el mapa de consenso de la insatisfacción las siguientes cadenas:

- ✓ (A) Injusticia → (C) Insatisfacción Laboral → (C) Desmotivación → (C) Buscar otro Trabajo.
- ✓ (A) Injusticia → (C) Insatisfacción Laboral → (C) Desmotivación → (V) Insatisfacción Personal → (V) Insatisfacción Familiar.

Las cadenas mencionadas son representadas en la Figura 49.

Figura 49: Injusticia en el mapa de consenso de la insatisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Como fue expuesto por los entrevistados, es importante que las reglas estén claras y el trato sea parejo, que no existan injusticias derivadas del trato preferencial, por lo que la Administración de personas debe velar por que en su actuar se denote un balance justo y claro, no dando pie a injusticias que puedan provocar insatisfacción en los mandos medios, como es mostrado en el mapa de consenso de la insatisfacción laboral.

Navajo (2004) propone una serie de acciones por las que debe velar cumplir la organización y que básicamente van orientadas a entender los factores que favorecen o desfavorecen la motivación en el trabajo. Los factores propuestos por navajo son descritos en la tabla a continuación.

Tabla 18: Factores que favorecen o desfavorecen la motivación.

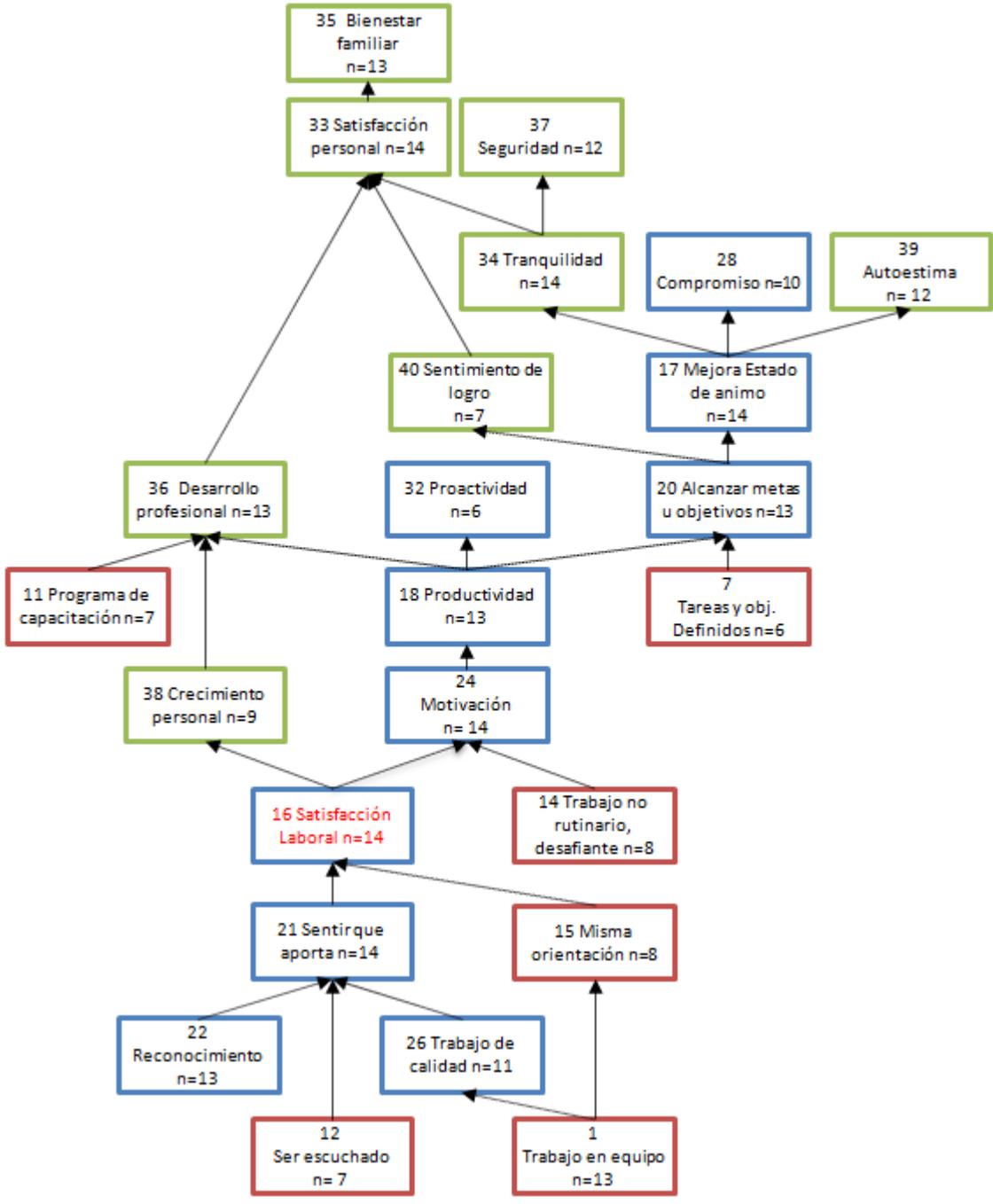
Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
-La clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.	-Fuerte crítica hacia el trabajo.
-Proporcionar recompensas y alabanzas.	-Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.
-Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.	-Supervisión de las tareas no adecuada.
-Animar y favorecer la creatividad.	-No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.
-Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.	-Adoptar decisiones unilaterales.
-Ayudar al desarrollo de habilidades personales.	-No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.
-Indicar cómo el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.	-Ocultar la verdad.
-Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.	-No dar elogios por el trabajo bien realizado.
-Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.	-Asignar trabajos aburridos o tediosos.
	-Falta explícita de reconocimientos.
	-Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.
	-Sentimiento de no formar parte del equipo.

Fuente: Adaptado de Oldham (1976) realizada por Navajo (2004).

Como los factores propuestos por Navajo básicamente se refieren a acciones, actividades o situaciones que debe facilitar la organización a sus empleados, estos pueden ser clasificados como atributos dentro del modelo utilizado en la investigación.

Al hacer el contraste de los factores propuestos por navajo, con los atributos relevantes representados en el mapa de consenso tanto de la satisfacción como insatisfacción laboral de los mandos medios, se obtienen las relaciones observadas en la Figura 50 y la Figura 51.

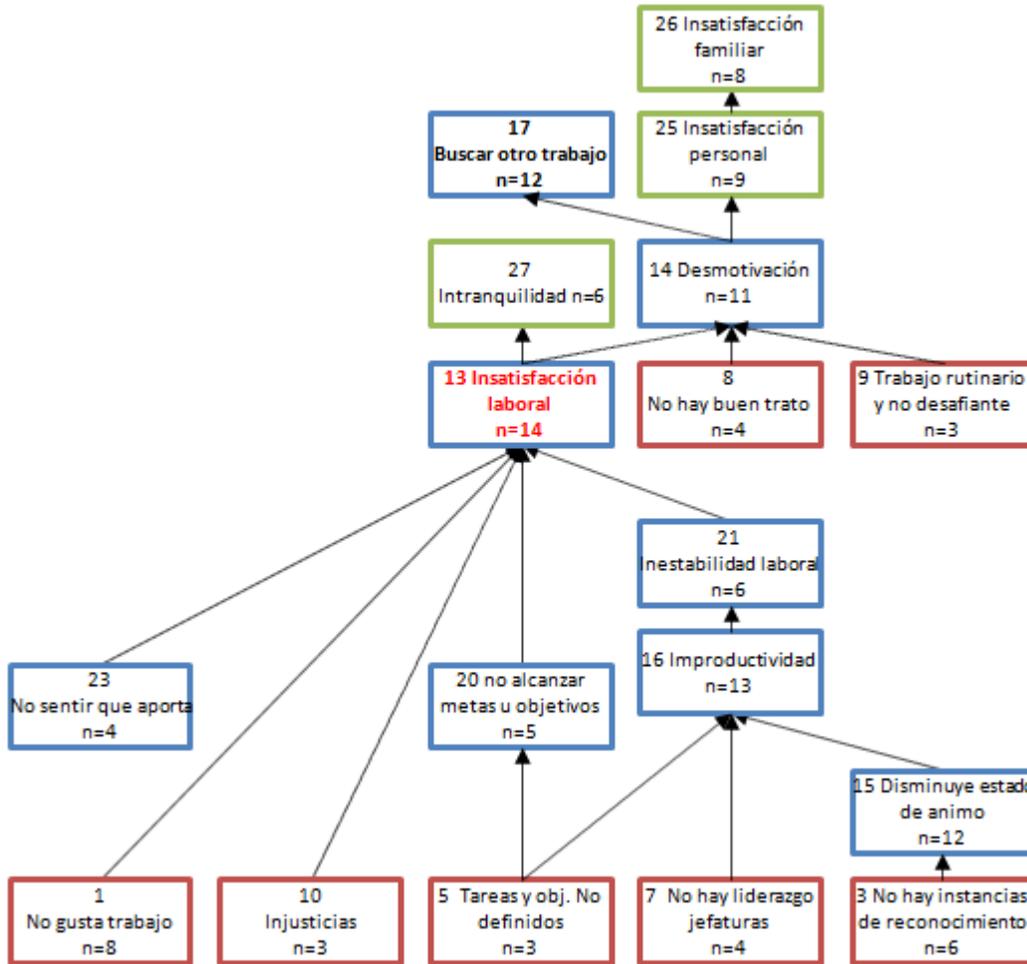
Figura 50: Factores de Navajo y el mapa de consenso de la satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Ciertos factores propuestos por Navajo pueden ser vinculados a atributos del mapa de consenso de la satisfacción laboral, entre ellos se encuentra:

Figura 51: Factores de Navajo y el mapa de consenso de la insatisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 Contraste de los hallazgos con las definiciones de satisfacción laboral.

Contrastado los hallazgos con la teoría básica relacionada a motivación, se continúa con el contraste de los hallazgos y sus relaciones con las teorías o definiciones acerca del concepto de Satisfacción Laboral.

En primera instancia, se hace necesario revisar las principales ideas o concepciones de la literatura en cuanto respecta al concepto de satisfacción laboral. La concepción elaborada por el autor acerca del concepto de satisfacción laboral presentado en el apartado 2.2.2, dice que satisfacción laboral es “un estado, resultado de una evaluación realizada por el cerebro del individuo, acerca del cumplimiento de las necesidades físicas y emocionales, producto de factores intrínsecos como extrínsecos”, esto apoyado por las ideas de diferentes autores que dicen que el concepto de satisfacción laboral es complejo y multidimensional, pero puede ser observada como un estado emocional o una respuesta afectiva (Locke, 1976; Weinert, 1985; Price & Mueller, 1986; Davis & Newstrom, 1999), o como la definen otros autores (Beer, 1964; Bravo, Peiro, & Prieto, 1996), satisfacción laboral es una actitud generalizada en relación al trabajo. Es posible determinar que en el mapa de consenso de la satisfacción laboral, se encuentran integradas ambas visiones, puesto que según palabras de los entrevistados, la satisfacción laboral está relacionada con un estado emocional o respuesta afectiva por medio de sus componentes o factores determinantes como también las consecuencias derivadas de un nivel alto de satisfacción laboral (me “siento bien”, “siento que apporto”, “me hace feliz”), pero a su vez, se encuentran también presente declaraciones de actitud frente al trabajo derivados del nivel de satisfacción laboral (me dan ganas de trabajar, quiero hacer un trabajo de calidad, soy más productivo, soy más eficiente, etc.).

Del análisis de los mapas de consenso, el autor determina y clasifica los siguientes factores influyentes en el nivel de satisfacción laboral.

Factores Externos al Individuo influyentes en el nivel de satisfacción laboral: son todos aquellos constructos ajenos y externos al individuo. Principalmente, los factores externos corresponden a aquellos constructos que de una forma explícita o implícita son establecidos o proporcionados por la empresa a sus subordinados, por lo que tiene un mayor control sobre ellos, permitiéndole manipular las condiciones necesarias para afectar el nivel de satisfacción producto de la evaluación realizada por los empleados de dichos factores.

Otro aspecto relevante a reconocer sobre este tipo de factores, es el hecho de que los componentes externos pueden tener impacto en los componentes internos de los individuos (relaciones atributos-consecuencias, consecuencias-consecuencias de los mapas de consenso), por lo que el foco de la empresa, para influir en el nivel de satisfacción laboral, debiese ser reconocer y controlar las interacciones entre dicho factores.

Dentro de los constructos presentados en el mapa de consenso, los factores externos que determinan el nivel de satisfacción laboral de un mando medio son los siguientes:

- ✓ Existencia de un plan de carrera: Atributo con inferencia directa sobre el nivel de satisfacción laboral.
- ✓ Remuneración: Atributo con inferencia directa sobre el nivel de satisfacción laboral.
- ✓ Ser escuchado o Escuchar a los empleados: Atributo influyente en el nivel de satisfacción laboral. Relacionado con la consecuencia "sentir que aporta" (factor interno).
- ✓ Beneficios: Atributo influyente en el nivel de satisfacción laboral. Relacionado con la consecuencia "respaldo-apoyo" (factor interno).
- ✓ Trabajo en equipo: Atributo influyente en el nivel de satisfacción laboral. Relacionado con el atributo "misma orientación" (factor interno), con las consecuencias "trabajo de calidad" (factor interno) y buen "ambiente laboral".
- ✓ Buen trato: Atributo influyente en el nivel de satisfacción laboral. Relacionado con la consecuencia "buen ambiente laboral".
- ✓ Ambiente Físico: Atributo influyente en el nivel de satisfacción laboral. Relacionado con la consecuencia "buen ambiente laboral".
- ✓ Buen ambiente laboral: Consecuencia influyente en el nivel de satisfacción laboral. Relacionado con la consecuencia "desarrollo de lazos" (factor interno).

Factores Internos del Individuo influyentes en el nivel de Satisfacción Laboral: son todos aquellos constructos propios del individuo. Principalmente, los factores internos corresponden a aquellos constructos que son sentimientos, creencias o posturas propias de los empleados respecto de su trabajo y persona. Son estos factores en los cuales la empresa tiene un menor control, ya que corresponden al sentir y pensar de cada individuo.

Otra característica relevante a considerar sobre los factores internos, es que el nivel de ciertos factores internos son consecuencias de otros constructos pertenecientes a factores externos, por lo que el foco de la empresa, para influir en el nivel de satisfacción laboral, debiese ser reconocer las relaciones de aquellos factores internos que pueden ser expresados como una consecuencia de un factor externo (relaciones atributos-consecuencias, consecuencias-consecuencias de los mapas de consenso) y controlar dicho factor interno mediante el control del factor externo predecesor. Con respecto a aquellos factores internos que no son precedidos por un factor externos, el llamado es a reconocer dicho factor e integrarlo en el actuar de la Administración de Personas, procurando considerarlo en las acciones a realizar en el proceso administrativo.

Dentro de los constructos presentados en el mapa de consenso, los factores internos que determinan el nivel de satisfacción laboral de un mando medio son los siguientes:

- ✓ Gusto por el trabajo: Atributo influyente en el nivel de satisfacción laboral. El único factor interno que no es expresado en el mapa de consenso como una consecuencia de algún factor externo.
- ✓ Sentimiento de respaldo o apoyo: Expresado en el mapa de consenso como una consecuencia de un factor externo influyente en el nivel de satisfacción laboral.
- ✓ Sentirse reconocido: Expresado en el mapa de consenso como una consecuencia influyente en el nivel de satisfacción laboral.
- ✓ Sentir que aporta: Expresado en el mapa de consenso como una consecuencia de un factor externo influyente en el nivel de satisfacción laboral.

- ✓ Desarrollo de lazos: Expresado en el mapa de consenso como una consecuencia influyente en el nivel de satisfacción laboral.
- ✓ Trabajo de calidad: Expresado en el mapa de consenso como una consecuencia influyente en el nivel de satisfacción laboral, también representa una actitud hacia el desarrollo de su trabajo.
- ✓ Misma orientación: Expresado en el mapa de consenso como un atributo influyente en el nivel de satisfacción laboral, también representa una actitud hacia el desarrollo de su trabajo.

3.5 Conclusiones.

En este apartado, primero se entregara un resumen con respecto del contraste de los hallazgos facilitados por el modelo hibrido con la teoría relacionada a motivación laboral. En una segunda instancia se entregara una conclusión relacionada a la codificación axial obtenida durante el análisis de los resultados. Finalizando el apartado, se desarrollaran las conclusiones del estudio, estas se presentarán acorde a las preguntas que trata de responder la investigación y a los objetivos planteados.

3.5.1 Resumen del contraste entre los hallazgos y las teorías de motivación.

A continuación se entregan, lo que a juicio del autor, representa de mejor forma las vinculaciones entre la teoría actual acerca de satisfacción y motivación laboral y los hallazgos del estudio.

Tabla 19: Resumen del contraste de los hallazgos y las teorías de motivación.

Teoría Motivacional	Modelo/Descripción	Relación Mapa de Consenso
Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1991)	Hay cinco niveles distintos de necesidades (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización), dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores o racionales más arriba. Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después de que el nivel inferior está satisfecho	se encuentran presente aspectos motivacionales relacionados a la teoría de la jerarquía de las necesidades en varios puntos del mapa de consenso, y con diferentes clasificaciones (consecuencia o valores), entre lo que se pueden nombrar: -Seguridad, ejemplo el Valor “Seguridad” -Realización, ejemplo el Valor “Satisfacción Personal” -Sociales, ejemplo Consecuencia “Desarrollo de lazos”. Se denota que no sigue el patrón jerárquico propuesto por Maslow, habiendo relaciones con la teoría en distintos niveles del mapa de consenso.
Teoría ERC de Alderfer (1969; 1972)	Está muy relacionada con la teoría de Maslow, esta teoría propone la existencia de tres motivaciones básicas: Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad. Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo. Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.	Concuerdar con el postulado de no necesariamente mostrar una estructura rígida y jerárquica en las necesidades y, por consiguiente, en la motivación de satisfacer determinada necesidad. Al igual que con la teoría de Maslow, se encuentran los factores mencionados en el mapa de consenso.
Teoría X y Teoría Y de McGregor (1960)	Dos visiones acerca de las personas. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos, que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades; La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades	Los mandos medios corresponden al perfil de persona esbozado por la teoría “Y”, ya que los mandos medios manifiestan interés natural y genuino por el trabajo, es decir, es un gusto para ellos hacer lo que hacen, también prefieren autonomía en su cargo, pero no por esto pueden actuar sin un líder. También muestran creatividad o proactividad si las condiciones laborales son adecuadas.
Teoría del factor dual de Herzberg (2011)	Presenta dos factores bajo al idea central de que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:	Gracias a la estructura propia del modelo utilizado, es posible identificar los constructos componentes de la satisfacción e insatisfacción laboral y las relaciones que entre ellos se muestran,

Teoría Motivacional	Modelo/Descripción	Relación Mapa de Consenso
	<p>Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Sin embargo, si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.</p> <p>Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.</p>	<p>como también las constructos que actúan como motivadores.</p> <p>A modo general, se consolida la idea de que el nivel de satisfacción/insatisfacción está relacionado con los factores higiénicos mientras que los factores motivadores se encuentran con niveles superiores, concordante con la postura de que los valores del modelo medios-fines son a su vez factores motivadores mencionados por Herzberg. Aun así, la teoría propuesta por Herzberg es bastante acertada, ya que la mayoría de los determinantes del nivel de satisfacción laboral están relacionados con los factores higiénicos (salvo, por ejemplo, el reconocimiento o el sentir que aporta), mientras que se encuentran más cercanos a los valores o por encima de la satisfacción laboral, los factores motivadores.</p>
<p>Teoría de McClelland (1989)</p>	<p>Hay 3 tipos de motivación Logro, poder y afiliación.</p> <p>Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación</p> <p>Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas que son motivadas por este impulso, son aquellas a quienes les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad "política".</p> <p>Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.</p>	<p>Afiliación es definido por McClelland como "el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, de formar parte de un grupo". Como se muestra en el mapa de consenso general de la satisfacción laboral, la Pertenencia es representada como un valor final, y para alcanzar dicho estado, es necesario que exista en la organización un buen trato, un buen ambiente físico, trabajo en equipo y gusto por lo que se hace o por el trabajo a desarrollar; cumpliéndose en ciertos niveles estas afirmaciones, tiene como consecuencia la percepción de un buen ambiente laboral, este estimula el desarrollo de lazos con pares y la organización que finalmente desencadena el sentimiento de pertenencia o afiliación propuesto por McClelland. El sentimiento de logro descrito por McClelland está estrechamente relacionado con que los mandos medios se sientan satisfechos laboralmente y de que su trabajo no sea rutinario, que les presente un desafío, esto hace sentir a los mandos medios motivados, es decir con ganas de trabajar, generando un aumento en la productividad. Que un mando medio sea más productivo, en conjunto que con que exista liderazgo por parte de sus jefaturas y que además estén bien definidos los objetivos y tareas de su trabajo, alcanza sus metas y objetivos propuestos, al cumplir dichas metas, obtienen el sentimiento de logro, el sentimiento de ¡sí, lo logre!, sentimiento concordante con la definición realizada por McClelland en la cual menciona que Logro es "el impulso de sobresalir, de tener éxito".</p> <p>McClelland describe poder como "la necesidad de influir y controlar a otras personas o grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas", sentimiento que se encuentra presente en el fin de desarrollarse profesionalmente</p>

Teoría Motivacional	Modelo/Descripción	Relación Mapa de Consenso
		<p>mencionado por los mandos medios, ya que en él está el deseo de avanzar en la carrera profesional de cada individuo, de ascender en la escala jerárquica, y un ejemplo de esto, es la relación que existe entre el atributo plan de carrera-avance-profesional-desarrollo profesional, ya que en cadena, se desprende que para los mandos medios es importante el avance dentro de su área de conocimiento, como también en la escala jerárquica para lo cual es necesario que la empresa disponga de un plan de carrera.</p> <p>Lo que resta decir con respecto de lo propuesto por McClelland, es que en su teoría afirma que los individuos se verán impulsado por un tipo de motivación por encima de otro, y al observar los mapas de consenso, se observa que “afiliación” está más relacionado con conceptos previos a un nivel determinado de satisfacción laboral, mientras que “logro” y “poder” se encuentran como valores dependientes del nivel de satisfacción laboral, es decir, post satisfacción laboral. En otras palabras, es necesario para lograr determinado nivel de satisfacción ciertos componentes relacionados a “afiliación” (relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo o equipo de trabajo), y una vez obtenido cierto nivel de satisfacción laboral, los individuos se centran en la búsqueda de poder y logro.</p> <p>Para terminar, se denota el hecho de que en la teoría propuesta McClelland se menciona que los empelados sentirían una fuerte disposición a elegir uno de los factores por sobre el otro, ya que este sería la fuente de su motivación y por ende serian excluyentes uno de los otros, cosa que aparentemente n sucede así, ay que como se muestra en el mapa de consenso, se encuentran los 3 valores interactuando simultáneamente. Cabe mencionar que en orden de numero de entrevistados mencionando cada concepto, “Desarrollo Profesional” queda primero con 13 personas mencionándolo, mientras que “Afilación” y “Logro” quedarían en segundo lugar con 7 entrevistados mencionándolos.</p>
<p>Teoría de las Expectativas Vroom, Porter & Lawler (1967; 1968)</p>	<p>Los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta presentada por los individuos, por lo tanto, es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes</p>	<p>La teoría de las expectativas hace un fuerte hincapié en tanto las metas y expectativas que tenga el trabajador (visibles como los valores en el mapa de consenso) como también la definición de metas u objetivos para su realización (atributo mencionado en el mapa de consenso), otros conceptos asociados a la teoría de las expectativas y su relación con el mapa de consenso son:</p> <p>Las normas regulatorias asociadas con el cumplimiento de las tareas. Se puede vincular en el mapa de consenso como el atributo tareas y objetivos definidos que conllevan a la consecuencia de alcanzar</p>

Teoría Motivacional	Modelo/Descripción	Relación Mapa de Consenso
Teoría de Fijación de metas de Locke (1969).	La intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.	<p>las metas u objetivos. Incentivos generales como los sueldos y salarios asociado por la teoría, a la incorporación y permanencia como también como incentivo a esforzarse sobre el mínimo. En el mapa de consenso son señalados como “Remuneración” y “Beneficios”. Liderazgo con el fin de orientar, definir y organizar el trabajo como también consideración de los esfuerzos individuales, en el mapa de consenso se puede relacionar al atributo “Liderazgo de jefaturas”. En el mapa de consenso se observa la siguiente relación entre atributo y consecuencia Liderazgo jefaturas → Alcanzar metas objetivos. Aceptación del grupo de trabajo que influye en el cumplimiento estricto de las metas y objetivos como también esforzarse por encima del mínimo. En el mapa de consenso se puede apreciar como parte del atributo “Trabajo de Equipo” y las consecuencias “Trabajo de calidad” y “Buen ambiente laboral” en las cadenas Trabajo en equipo → Trabajo de calidad y, Trabajo en equipo → Buen ambiente laboral.</p> <p>El mapa de consenso es capaz de mostrar concordancia con la teoría, y además es capaz de mostrar una diferenciación de 2 tipos de metas a definir para la motivación de los mandos medios, un tipo de meta relacionado a los valores expuestos en los mapas de consenso y el otro tipo de meta está relacionado a las tareas y funciones del trabajo.</p> <p>Los valores presentes en el mapa de consenso de la satisfacción laboral son:</p> <p>Pertenencia, es el sentimiento de pertenecer a un grupo, el sentir que es parte de algo.</p> <p>Crecimiento Personal, se refiere al hecho de crecer como persona y ser humano.</p> <p>Desarrollo Profesional, se refiere al hecho de crecer profesionalmente por medio del trabajo.</p> <p>Sentimiento de Logro, es sentir que ha alcanzado algo, es la satisfacción de finalizar exitosamente algo.</p> <p>Autoestima, se refiere a sentirse bien consigo mismo.</p> <p>Tranquilidad, sentir tranquilidad o paz interna.</p> <p>Seguridad, es sentirse seguro acerca de su trabajo, salud, vida familiar, etc.</p> <p>Satisfacción Personal, sentirse satisfecho en los aspectos personales de la vida.</p> <p>Bienestar Familiar, es todo lo que consista en que la familia se encuentre bien.</p> <p>El otro tipo de metas corresponden a metas relacionadas a las labores y funciones inherentes al trabajo y al ámbito profesional (tareas y objetivos</p>

Teoría Motivacional	Modelo/Descripción	Relación Mapa de Consenso
		<p>claros, trabajo no rutinario y desafiante) y el sentimiento de logro, donde prima la idea de meta como desafío al intelecto y a las capacidades, casi en una forma lúdica, siendo este tipo de metas algo más de corto plazo y de una forma más presente en el día a día.</p> <p>Es el trabajo de la administración de personas entender y estructurar su actuar, de forma tal que posibilite en los sujetos alcanzar los valores del mapa de consenso, y a su vez organizar el trabajo de forma tal que los mandos medios se sientan desafiados profesionalmente y, de esta forma, asegurar un nivel de motivación complementario y más estable La idea central es que los mando medios vean posible en el corto y largo plazo alcanzar los valores o metas que se muestran en el mapa de consenso, mientras que en el corto plazo los individuos se vean desafiados en forma profesional por su trabajo.</p>
<p>Teoría de la Equidad de Stancey Adams (1963)</p>	<p>Los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás y evalúan si son justas reaccionando, con el fin de eliminar cualquier injusticia.</p>	<p>Lo propuesto por Adams se puede vincular con el Factor higiénico de Herzberg, al ser la injusticia un componente que aparece como causa de la insatisfacción pero no de la satisfacción laboral.</p> <p>Como fuese expuesto por los entrevistados, es importante que las reglas estén claras y el trato sea parejo, que no existan injusticias derivadas del trato preferencial, por lo que la Administración de personas debe velar por que en su actuar se denote un balance justo y claro, no dando pie a injusticias que puedan provocar insatisfacción en los mandos medios, como es mostrado en el mapa de consenso de la insatisfacción laboral.</p>
<p>Factores que favorecen y desfavorecen la motivación Navajo (2004)</p>	<p>Basándose en los postulados de Oldham, navajo propone 2 tipos de factores que favorecen o desfavorecen la motivación en el trabajo.</p>	<p>Como los factores propuestos por Navajo básicamente se refieren a acciones, actividades o situaciones que debe facilitar la organización a sus empleados, estos pueden ser clasificados como atributos dentro del modelo utilizado en la investigación.</p> <p>Al hacer la comparación de dichos factores, se encuentran atributos relevantes y las relaciones que vinculan a dichos atributos con la búsqueda de determinados valores, estos fueron presentados en las figuras 50 y 51.</p>

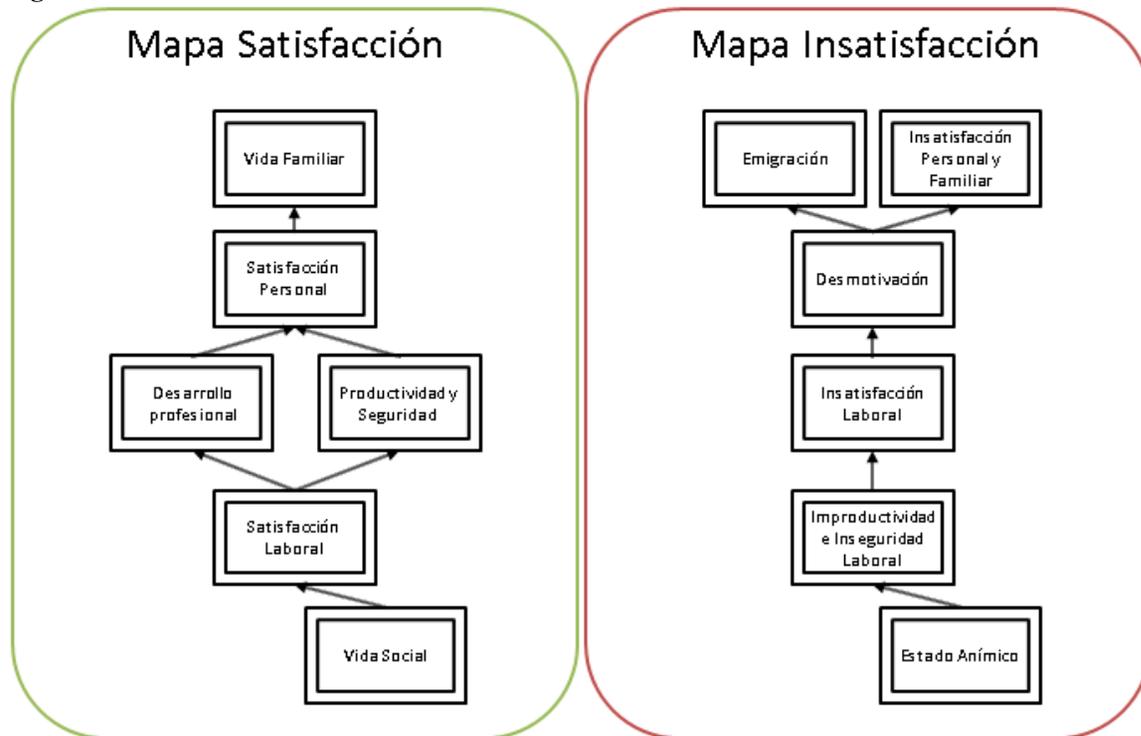
Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Conclusión acerca de la codificación Axial.

Con respecto a la utilización del modelo híbrido de investigación presentado por Aqueveque (2011), y la impronta metodológica aportada por la Grounded Theory, el autor considera relevante a los resultados alcanzados del análisis de codificación axial.

En la Figura 52 se muestran las categorías resultantes de la codificación axial que vinculan los múltiples relaciones presentadas en ambos mapas de consenso, en este caso particular de investigación, se puede entender a las categorías axiales descritas en la Figura 52 como resúmenes de los mapas respectivos.

Figura 52: Resultados de la codificación Axial.



Fuente: Elaboración Propia.

En cada uno de estos “macro mapas” o de “grandes temas”, es posible observar la dependencia entre las categorías (con sus múltiples factores propios) que obedecen a niveles inferiores y primeros como van vinculándose con lo que puede ser explicado como elementos de una jerarquía superior o elementos finales.

Para el mapa de la satisfacción laboral, es posible observar 7 categorías axiales que se encuentran vinculadas entre sí, partiendo desde los aspectos relacionados con la “Vida Social” del mando medio, que en conjunto con los factores propios de la “Satisfacción Laboral”, representan los niveles inferiores en la jerarquía. Como categorías afectadas por las categorías inferiores, están “Desarrollo profesional” y “Productividad y Seguridad”, que vendrían a configurar las categorías de la jerarquía media. Para finalizar se tiene las categorías de la parte alta de la jerarquía y que básicamente obedecen a factores relacionados a “Satisfacción Personal” y “Vida Familiar”.

En lo que respecta al mapa de consenso de la satisfacción laboral, este puede ser resumido como los aspectos de la vida social que un mando medio pueda desarrollar dentro de la organización, y los factores propios de la satisfacción laboral, determinan cierto nivel de

satisfacción. El nivel de satisfacción laboral afecta tanto la productividad y seguridad que un mando medio percibe acerca de su trabajo, y el posible desarrollo profesional que pueda tener dentro de la organización, estos aspectos son relevantes puesto que influyen directamente en el nivel de satisfacción y realización personal que tenga el individuo, y determina también aspectos relacionados a la satisfacción de la vida familiar.

Para el mapa de Insatisfacción personal, también se observan 7 categorías axiales, y básicamente configuran una especie de secuencia o curso de acción de un mando medio ante una situación que él considera negativa.

Ante los múltiples factores mencionados por los mandos medios, y la satisfacción de ellos, lo primero que se ve afectado es el estado anímico, este al disminuir produce una disminución en la productividad, lo que acarrea niveles de ansiedad que se traducen en una disminución en la percepción en su seguridad laboral, lo que conlleva a una disminución del nivel de satisfacción laboral. Mandos medios insatisfechos, son mandos medios desmotivados, esto significa que aunque hacen su trabajo, o hacen porque está en su contrato, y no aportan mayor energía en hacer algo más, o no tienen la mejor de las disposiciones con respecto de lo que hacen. Ante la presencia de la situación actual, el mando medio se ve envuelto en su propia insatisfacción personal, y ve afectada sus propias relaciones familiares por ello., lo que lo hace evaluar en paralelo la posibilidad de cambiar de empresa para mejorar su situación laboral y su situación de vida.

A modo general sobre este punto, se puede concluir, gracias a los fundamentos propios del modelo híbrido utilizado, que los mandos medios tienen como aspectos relevantes y guías de su vida las categorías relacionadas a la satisfacción personal lograda mediante el trabajo, y la satisfacción o bienestar familiar derivado de la satisfacción personal y los distintos componentes de los niveles inferiores, esto induce a la idea de que como valores o conceptos guías de los mandos medios se encuentran estos dos macro conceptos, y son estos los que condicionan los distintos requerimientos de los niveles inferiores o lo que vendrían siendo los atributos.

3.5.3 Conclusiones del estudio.

3.5.3.1 Pregunta 1: ¿Quién es el mando medio dentro de una organización?

Objetivo Específico 1: Definir el concepto, roles, problemáticas y aportes de los mandos medios a la organización.

La respuesta a esta pregunta fue alcanzada mediante una revisión de literatura descrita en el capítulo 2. En el punto 2.1.1, es donde se define el concepto de mandos medio, el rol que desempeña en la organización y sus aportes a la misma, desde la perspectiva de varios autores relevantes en el tema. En el punto 2.1.2 se describen las problemáticas que deben enfrentar los mandos medios en el desempeño de sus funciones dentro de las organizaciones.

A modo general, un mando medio puede ser definido como todo aquel ejecutivo dentro de una empresa que se encuentre en la escala jerárquica por 1 o 2 niveles bajo el gerente general, y un nivel por sobre los operarios (esto puede variar de acuerdo al tamaño de la empresa, el tipo de modelo organizacional que se tenga o la industria en la que se encuentre). Generalmente son llamados gerentes de línea media, mandos medios, capas media, línea media. Su principal característica es el desempeño de funciones administrativas como operativas. Funcionan como nexo entre las directrices emanadas del órgano gerencial y la implementación de estas directrices por la línea operativa. Habitualmente realizan un trabajo anónimo, y suelen ser foco de acusaciones acerca de su real utilidad y aporte en la organización, por lo que habitualmente se incurre en el error de obviar su opinión o consejos. Por sus características, inherentes al desarrollo de sus funciones, los mandos medios son críticos en procesos de cambios o implementación de nuevas orientaciones. Son los aliados más importantes a la hora de un cambio organizacional, ya que, son los que conocen a los trabajadores y el funcionamiento de la empresa, así como también conocen a los gerentes y las aspiraciones y objetivos del órgano gerencial. Es por esto mismo que los mandos medios son una importante fuente de intra-empresimientamiento, ya que su vasto conocimiento del funcionamiento de la organización les permite determinar las acciones efectivas para mejorar el crecimiento de la organización, además de saber lo que es claramente posible o no conforme a la situación propia de la empresa.

3.5.3.2 Pregunta 2: ¿Qué es satisfacción laboral para un mando medio?

Objetivo Específico 2: Elaborar un modelo mental de consenso relativo a los sentimientos y pensamientos profundos que tienen los mandos medios acerca del concepto satisfacción laboral, a través de la aplicación de la adaptación de las teorías de Laddering y ZMET y los fundamentos teóricos de la Grounded Theory.

La respuesta a esta pregunta fue alcanzada mediante la aplicación del modelo híbrido presentado en el apartado 2.6, cuyos resultados son presentados en el capítulo III, desde el apartado 3.1 al 3.3.

En el apartado 3.1 son mostrados los resultados correspondientes a la etapa 1 del modelo híbrido correspondiente a la denominada “recolección de la información”. En este apartado se muestran los resultados pertinentes a la creación de la pauta de entrevista híbrida que incluye los aspectos de la técnica medios-fines y Z-met.

En la etapa 2 del modelo híbrido, desarrollada en el apartado 3.2, se muestra la aplicación de la metodología Grounded Theory, lo que quiere decir la recolección de los datos (son pertinentes a esta etapa la caracterización y tamaño final de la muestra y cómo fue llevado el proceso de entrevista en profundidad), el proceso de transcripción, cómo se realizó la codificación abierta y, finalmente las categorías relevantes que surgieron durante el proceso de levantamiento.

En el apartado 3.3 se desarrolla la etapa número 3 del modelo híbrido, que guarda relación con el “análisis de la información”. Las categorías relevantes que surgieron en el apartado 3.2 son clasificadas en atributos, consecuencias o valores de acuerdo a la definición planteada en el apartado 2.4.3. En esta etapa también se crea la matriz de jerarquía de valores para posteriormente elaborar los mapas de jerarquía de valores o mapas de consenso, gracias a ellos se pueden observar los atributos buscados relativos a la satisfacción laboral, las consecuencias de que un trabajador obtenga dichos atributos buscados y el valor que se encuentra detrás de la búsqueda de dichos atributos.

En el apartado 3.3.4 se discuten los resultados, lo que básicamente configuró la codificación axial realizada por el investigador, esta consistió en el análisis de los mapas de consensos separándolos por área o temas relevantes que facilitan su entendimiento e interrelación con conceptos como satisfacción laboral, compromiso, productividad, desarrollo profesional y búsqueda de otro trabajo, entre otros.

El contraste de los hallazgos con las principales teorías y definiciones de motivación y satisfacción laboral son llevadas a cabo en el apartado 3.4. Cómo se relacionan las principales teorías y cómo se integran en el modelo mental propuesto son cuestiones descritas en este apartado.

Con el modelo desarrollado, es innegable la sinergia que tienen las técnicas de Laddering y ZMET al permitir crear mapas de consenso que representan ideas, sentimientos y pensamientos profundos de los entrevistados. La integración de la Grounded Theory en el trabajo con los modelos descritos anteriormente, permite validar, si el procedimiento es

realizado adecuadamente, el conocimiento que surge de los datos obtenidos por medio de la aplicación de Z-met y medios-fines facilitando crear nueva teoría concerniente al área de personas y orientada, como es el fin de esta investigación, a entregar una mejor comprensión del empleado y que es lo que define éste por sus satisfacción laboral.

Los mapas de consenso obtenidos muestran la estructura de razonamiento que da el grupo de entrevistados a las relaciones entre Atributos/Consecuencias/Valores relativos a la satisfacción laboral. El mapa de consenso resultante, es un modelo integrador de las distintas teorías e ideas principales acerca de la motivación y satisfacción laboral, entregando un representación gráfica de un problema multidimensional, donde su valor es mostrar las diferentes interacciones e implicancias para la motivación y satisfacción laboral, como también la productividad y la vida de las personas.

En el mapa de consenso se observa que la satisfacción laboral de los mandos medios puede ser descrita como "un estado físico y mental, resultante de la evaluación positiva de ciertos aspectos y factores deseados que tienen consecuencias agradables para los individuos. Esta evaluación puede ser sobre elementos tangibles como no tangibles, sobre factores externos (proporcionados o establecidos por la organización) como internos (sentimientos, creencias o posturas propias de los mandos medios respecto de su trabajo y persona)", además satisfacción laboral para los mandos medios es un estado que "representa un medio para otros fines" relacionados a la búsqueda de estados superiores referentes al bienestar personal, familiar, a la tranquilidad y armonía o seguridad.

Los mandos medios determinan su nivel de satisfacción laboral conforme a los siguientes aspectos:

- ✓ Tener certeza sobre su carrera profesional dentro de la organización,
- ✓ Tener beneficios que lo hacen sentir respaldado o apoyado por la organización ante eventualidades personales o familiares,
- ✓ Tener una remuneración "justa", acorde al mercado y al aporte y trabajo que entrega a la organización,
- ✓ Tener el sentimiento de que es un aporte a la empresa, que entrega valor. Es sentir que está haciendo las cosas bien y es reconocido por ello,
- ✓ Tener un equipo de trabajo en el cual sabe que es parte de algo, que no está solo y que comparten una misma orientación, y
- ✓ Tener la oportunidad de convivir y disfrutar la vida laboral en un buen ambiente o clima laboral, mediante el desarrollo de lazos, trabajar en equipo y el buen trato en un ambiente físico que le permita estar cómodo y a gusto.

Alcanzando determinado nivel de satisfacción laboral, los mandos medios establecen las siguientes consecuencias para sí mismos y la organización en la cual se ven inmersos:

- ✓ Sienten que se pueden desarrollar y crecer como personas,
- ✓ Es la base de poder desarrollarse profesionalmente, de mejorar constantemente y avanzar en el ámbito profesional.
- ✓ Se sienten más motivados a realizar de la mejor forma posible sus labores, lo que significa mejorar la productividad, ser más eficientes, eficaces, ahorrar tiempo y

recursos económicos a la organización, lo que los lleva a alcanzar sus metas y objetivos,

- ✓ Buscan tener éxito o tener el sentimiento de logro
- ✓ Mejoran su estado de ánimo, que es motivado por la búsqueda de autoestima, de ego,
- ✓ Están en búsqueda de tranquilidad, armonía y paz mental, lo que finalmente se traduce en seguridad, sea económica, social, profesional,
- ✓ En última instancia, y lo que a juicio del autor es más relevante, la satisfacción laboral sirve como medio para alcanzar la satisfacción personal y el bienestar familiar.

A modo general, se puede concluir con respecto del tema de investigación, que los Mandos Medios desempeñan un rol importante, si no crítico, en el crecimiento y supervivencia de una organización. Una separación entre marcar el éxito de la empresa en la industria en la cual está inmersa o seguir el ritmo en ella. Los Mandos Medios están llamados a ser los líderes que materialicen y controlen la correcta implementación de la estrategia organizacional, a ser los comunicadores e intermediarios entre dos grupos con distintas metas y objetivos, como también ser los emprendedores que den una ventaja competitiva a la empresa.

Para que todo esto suceda, es importante que un Mando Medio esté motivado y con un fuerte compromiso hacia la empresa y de esta manera sea productivo y provechoso para la organización. Es aquí donde el conocimiento de cómo razona y siente un mando medio, expresado en los mapas de consenso es necesario por parte de las áreas de gestión de personas, ya que de esta forma pueden entender de una mejor manera cómo interactúan las distintas variables concernientes a las variadas teorías y modelos referentes a la motivación y satisfacción laboral, y así brindar un mejor servicio a sus clientes y usuarios, permitiendo que los mandos medios alcancen su máximo potencial.

3.6 Limitaciones del estudio.

—El modelo híbrido utilizado cuenta con limitaciones propias, estas son expuestas por el propio Aqueveque (2011) y guardan relación con:

Como se está trabajando con temas vinculados a la conducta humana y sus estructuras de pensamientos y sentimiento; este estudio se presenta con niveles de subjetividad y complejidad altos, por lo que las improntas positivistas son difíciles de mantener. Este trabajo es una primera aproximación a la problemática en estudio y sus resultados son sólo iniciales; por lo que su carácter construccionista está marcado por la interpretación del autor, por lo que es posible encontrar diversas aproximaciones igualmente válidas a los fenómenos presentados.

No se trabajó en la interpretación de las imágenes emergentes de los collages y no se desarrolló completamente la técnica Z-met, siendo sólo utilizada por su potencial para provocar pensamientos y sentimientos por medio del trabajo de imágenes para posteriormente aplicar ladderling.

La lógica de la investigación cualitativa busca que el muestreo se genere con arranques muestrales específicos para producir la saturación teórica buscada, sin embargo, en este estudio se optó en una primera instancia por trabajar sobre en una muestra ampliada con bajos niveles de especificidad dado la tendencia a la saturación obtenida con las pocas entrevistas recopiladas.

Los modelos y técnicas a utilizar exigen un conocimiento de neurociencia, psicología y sociología entre otras ciencias psicosociales, por lo que se recomienda el apoyo de expertos en estas áreas durante todo el proceso de entrevistas, como también en el del procesamiento e interpretación de los datos (o incluir un grupo de investigación para esta etapa). Si bien se conocen los conceptos relacionados a la investigación, no se cuenta con la participación de expertos, por lo que el proceso investigativo no puede ser el óptimo y se puede haber incurridos en sesgos propios, omisión de aspectos relevantes o errores en la interpretación de la información. De lo anterior se depende que se trabajó con niveles poco profundos de interpretación, pero ajustadas a los objetivos de la investigación y que no buscan, en ningún caso, dar explicaciones a las causas profundas de los comportamientos encontrados, lo que sin duda corresponde a otro tipo de estudio.

—Las técnicas y modelos a utilizar, son principalmente orientadas a fines comerciales, es decir, con aplicaciones en el área de marketing, por lo que no se cuenta con literatura apropiada para su aplicación en investigación de fenómenos del área de RR.HH, lo que dificultó la puesta en marcha de la investigación y el trabajo en terreno. Para el proceso de adaptación de la técnica, se solicitó la ayuda de un académico de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso con conocimientos y experiencia en la técnica de investigación, el Sr. Pablo Escárte Sánchez, Ingeniero Comercial de la PUCV y Master of Science in Marketing, of Manchester Business School, The university of Manchester, UK..

—El marco de referencia es acotado, debido principalmente a la falta de literatura relacionada al tema, sea por la inexistencia de ésta o por lo complejo de su obtención (Publicaciones Internacionales privadas con coste monetario). Principalmente se trabajó con ensayos académicos internacionales y nacionales, además de tesis de grado y publicaciones de expertos, publicaciones que no están exentas de críticas y mejoras propuestas a la información obtenida.

3.7 Recomendaciones y futura líneas de investigación.

Como fue expresado en el diseño metodológico de esta investigación, este estudio sólo representa un mero avance exploratorio, por lo que con el fin de obtener resultados más robustos y que realmente permitan obtener conclusiones más acabras del tema se recomienda:

- ✓ Integrar a un profesional del área de la psicología para obtener el máximo potencial de las entrevistas, así como del análisis de datos.
- ✓ Incorporar un grupo de investigación para el desarrollo del modelo híbrido, con el fin de reducir los sesgos personales y complementar el trabajo de codificación realizado.
- ✓ Replicar el estudio, separando en grupos de interés para tantear diferencias entre el comportamiento. Ejemplo de esto puede ser:
 - Empresa intensiva en personas
 - Diferencias de mapas de consenso entre hombres y mujeres (posible hipótesis sobre la mujer y el valor final en el mapa de consenso "Satisfacción familiar por sobre satisfacción personal").
 - Exploración de las diferencias entre mandos medios basadas en la edad, etapa del ciclo de vida o años de servicio.

Con respecto a futuras líneas de investigación, la primera que surge es la utilización de los resultados de medio-fines, particularmente la matriz de jerarquías de valores como input para técnicas multivariadas, con respecto de ello, Aqueveque (2011) menciona “se podría mezclar resultados extraídos de entrevistas con impronta cualitativa con resultados matemáticos, los que generarían mejores representaciones o entendimiento de los resultados obtenidos”, apra ello, el mismo Aqueveque articula que “siguiendo las ideas de Gengler y Reynolds(1995), se podría tomar la matriz de implicancia como insumo particular en el análisis de cluster, para generar una representación de los HVM, aunque es necesario dar un primer paso que es la transformación de la matriz de implicancia en una matriz de distancias triangulares, para convertirla así en el input de un análisis de clúster jerárquico, que uniría en grupos los diferentes ACV del estudio, con el fin de facilitar a gráfica e interpretación de los HVM”.

Una segunda línea de investigación, tiene que ver con la creación de un nuevo instrumento de medición de la satisfacción laboral y sus múltiples interrelaciones, para ellos sería recomendable trabajar las categorías encontradas mediante un análisis de reducción de variables o análisis factorial con el fin de estimar relaciones cuantitativas entre dichas categorías surgidas de la investigación cualitativa, posterior a ello, estimar grados de importancia psicológica mediante análisis Thurston. También otros análisis estructurales a las variables relacionadas que permitan estructurar de forma cuantitativa las múltiples relaciones para finalmente elaborar un instrumento de medición de satisfacción laboral adecuados a la realidad chilena y al grupo de mandos medios.

Capítulo 4: Bibliografía

- Adams, S. (Noviembre de 1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adelson, J. (10 de Octubre de 2011). *YouTube: Middle Management*. Obtenido de YouTube: Ask Jay!: <https://www.youtube.com/watch?v=jEAbp4v26Co>
- Aguirre, J., & Rodriguez, F. (1977). *Investigación sociológica sobre los mandos intermedios en España*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Alderfer, C. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. Yale University, USA, Department of Administrative Sciences. Elsevier Inc.
- Alderfer, C. (1972). Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. *New York: Free Press*.
- Alvarez, P., & Bustamente, M. (2001). *Estudio de la comunicacion interna de los mandos medios de Embotelladora Coca-Cola Emboonor S.A. Talca*. Tesis de Licenciatura, Universidad de Talca, Talca.
- Aqueveque, C. (2011). *Modelamiento Híbrido de Investigación Cualitativa basado en los Modelos ZMET y MEC, aplicado en el sector de hipermercados de la Ciudad de Viña del Mar, V región Chile*. Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de financiación e investigación comercial. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Becker, L. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance: A field study of residential energy conservation. *63(4)*, 428-433.
- Beer, M. (Marzo de 1964). Organizational size and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44.
- Berlin, K. L., & Klenosky, D. (2014). Let me play, not exercise!: a laddering study of older women's motivation for continued engagement in sport-based versus exercise-based leisure time physical activities. *Journal of Leisure Research*, 46(2), 127-152.
- Blits, A. (04 de Marzo de 2009). *Vimeo: The Sergeant- The middle manager we need!* Obtenido de Vimeo: Arnold Blits: <http://vimeo.com/3474858>
- Botschen, G., Thelen, E., & Pieters, R. (1999). Using means-end structures for benefit segmentation an application to services. *European Journal of Marketing*, 33(1-2), 38-58.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2005). Eliciting Managers' Personal Values: An Adaptation of the Laddering Interview Method. *Organizational Research Methods*, 8(4), 410-428.
- Braidot, N. (2005). *Neuromarketing*. Madrid: Editorial Puerto Norte-sur.
- Bravo, M. J., Peiro, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. (J. M. Peiro, & F. Prieto, Edits.) Madrid: Síntesis.
- Buchanan, D. (28 de Noviembre de 2012). *YouTube: Middle Managers: Front Line of Change*. Obtenido de YouTube: CranfieldSoM: <https://www.youtube.com/watch?v=uJLlIKkTjyE>

- Business Dictionary.com. (s.f.). *Business Dictionary: Middle Management*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/middle-management.html>
- Business Dictionary.com. (s.f.). *Business Dictionary: Middle Manager*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Business Dictionary.com: <http://www.businessdictionary.com/definition/middle-manager.html>
- Christensen, G., & Olson, J. (June de 2002). Mapping Consumers' Mental Models with Zmet. *Psychology & Marketing*, 19, 477-502.
- Contardo, I. (2003). El uso de imagenes para penetrar en la mente del consumidor: La tecnica ZMET. *Revista de Empresa*, 80-96.
- Coyle, I. (1997). Generating grounded theory from qualitative data: The application of inductive methods in tourism and hospitality management research. *Progress in Tourism and Hospitality Reseacrch*, 3, 165-173.
- Cruz Cordero, T. (2002). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. Obtenido de Cuba Siglo XXI: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf
- Cuñat, R. (2007). Aplicacion de la Toeria Fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creacion de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (pág. 44). Palmas de Mallorca: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Damasio, A. (1990). Time-Locked Multiregional Retroactivation: A Systems-Level Proposal for the Neural Sub-strates of Recall and Recognition. (P. Eimas, & A. Galaburda, Edits.) *Neurobiology of Cognition*, 24-62.
- Damasio, A. (1996). *El Error de Descartes: La razón de las emociones*. (P. Jacomet, Trad.) Santiago, Chile: Andres Bello.
- Davis, K., & Newstron, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Decima ed.). México: McGraw-Hill.
- Dibley, A., & Baker, S. (2001). Uncovering the links between brand choice and personal values among young British and Spanish girls. *Journal of Consumer Behaviour*, I(1), 77-93.
- Dundon, T., & Ryan, P. (2010). Interviewing Reluctant Respondent: Strikes, Henchmen, and Gaelic Games. *Organizational Research Methods*, 13, 562-581.
- Eimas, P., & Galaburda, A. (1990). Some Agenda Items for a Neurobiology of cognition: An Introduction. *Neurobiology of cognition*, 1-23.
- Engel, P., & Riedmann, W. (1982). *Casos Sobre Motivacion y Direccion del Personal*. Bilbao, España: Deusto S.A. Ediciones.
- Escarate, P. (2008). *Elaboracion de modelos mentales de los consumidores a traves de las tecnicas ZMET y Means-end chains*. Valparaiso: Pontificia Universidad Catolica de Valparaíso.
- Flick, U. (2004). *Introduccion a la Investigacion Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley Mass.
- Gamero, C. (2003). *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Malaga, España.
- García García, S. (2012). *Satisfacción Laboral y Productividad: Su Interrelación*. Obtenido de Yumpu: <https://www.yumpu.com/es/document/view/13236394/satisfaccion-laboral-y-productividad-su>
- Gargallo Castel, A., & Freundlich, F. (Diciembre de 2010). Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral. *Revista de Estudios Cooperativos*, 103, 33-58.
- Garmendia, J. A., & Parra Luna, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid, España: Fondo Taurus.
- Gengler, C., Mulvey, M., & Oglethorpe, J. (1999). A means-end analysis of mother's infant feeding choices. *Journal of Public Policy & Marketing*, 18(2), 172-188.
- Giese, J., & Cote, J. (2000). *Defining Consumer Satisfaction*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Academic Marketing Science eJournal: <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>
- Glaser, A. (1992). Basics of grounded theory analysis: Emerge vs. Forcing. *Sociology Press*, Mill Valley.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Grensing-Pophal, L. (1991). *Motivating Today's Employees (Self-Counsel Business)*. Vancouver, British Columbia, Canada: International Self-Counsel Press.
- Grunert, K., & Grunert, S. (1995). Measuring subjective meaning structures by the laddering method: Theoretical considerations and methodological problems. *International Journal of Research in Marketing*, 209-225.
- Guenzy, P., & Panzeri, F. (2015). How salespeople see organizational citizenship behaviors: an exploratory study using the laddering technique. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 218-232.
- Guillén, J. (Septiembre de 2011). *Escuela con cerebro: El error de descartes, Antonio Damasio*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Escuela con cerebro: <http://escuelaconcerebro.jimdo.com/rese%C3%B1as/el-error-de-descartes-de-a-damasio/>
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *American Marketing Association*, 46(2), 60-72.
- Gutman, J. (1997). Means-end chains as goal hierarchies. *Psychology and marketing*(14), 546.
- Harvard Business Review Analytic Services. (2013). *The Impact of Employee Engagement on Performance*. Harvard Business School Publishing.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (2011). *The Motivation to Work* (Decima ed.). Piscataway, New Jersey, USA: Transaction Publishers.
- Hinkle, D. (1965). *The change of personal constructs from the viewpoint of theory of construct implications*. Ohio University. Columbus: Ohio University.
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 73-79.
- Ikävalko, H., & Aaltonen, P. (2001). *Middle Managers' Role in Strategy Implementation- Middle Managers View*. Proyecto, Helsinki University of Technology, Helsinki, Finlandia.
- Jauli, I. (1998). Las actitudes ante el error en los mandos intermedios de una organización. Madrid, España: Doctorado. Universidad Complutense de Madrid.
- Johnson, M. (2008). Quality of life aspirations: Exploring baby-boomer financial means-end goal structures. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(3), 245-258.
- Kaciak, E., & Cullen, C. (Marzo de 2009). A method of abbreviating a laddering survey. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17, 105-113.
- Kehoe, R. (08 de Abril de 2011). *Youtube: Why is middle management so critical?* Obtenido de YouTube: SCUBusinessSchool: <https://www.youtube.com/watch?v=NDgRTIii43s>
- Kelly, G. (1955). *The psychology of personal constructs*. Norton.
- Lawler, E., & Porter, L. (07 de Julio de 1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 122-142.
- Leidecker, J., & Hall, J. (Junio de 1981). Motivation: Good Theory, Poor Application. *Training & Development Journal*, 35, 152.
- Lin, C. (2002). Attribute-consequence-value linkages: A new technique for understanding customer's product knowledge. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 10, 339-352.
- Locke, E. (1969). Purpose without consciousness: A contradiction. *Psychological Reports*, 25, 991-1009.
- Locke, E. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. En M. Dunning, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 1297-1349). Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Locke, E., & Latham, G. (1985). Sport Psychology: The Application of Goal Setting to Sports. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 7(3), 205-222.
- López Preciado, C. (2008). *Influencia del comportamiento emprendedor de los Mandos Medios en el fomento del Corporate Entrepreneurship*. Barcelona, España: Universitat Ramon Llull.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición ed.). Mexico: Pearson Education.

- Manene, L. M. (16 de Septiembre de 2012). *Luis Miguel Manene: Motivación y Satisfacción en el trabajo y sus teorías*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Luis Miguel Manene: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
- Markey, R. (27 de Enero de 2014). *Harvard Business Review: The Four Secrets to Employee Engagement*. Obtenido de Harvard Business Review: <http://blogs.hbr.org/2014/01/the-four-secrets-to-employee-engagement/>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad* (Ilustrated ed.). Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivacion humana*. (G. Solana, Trad.) Madrid, España: Narcea Ediciones.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meijs, M. (2002). The myth of manageability of corporate identity. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 20-34.
- Miles, R., Snow, C., Matthews, J., Miles, G., & Coleman, H. (1977). Organizing in the knowledge age: Anticipating the celular form. *Academy of management executive*, 11(4), 7-24.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. USA: Prentice Hall.
- Modesto, T., Akemi, A., & Cortez, M. (2006). Discussing Laddering Application by the Means-End Chain Theory. *The Qualitative Report*, 11(4), 626-642.
- Modesto, T., Akemi, A., & Cortez, M. (2006). Laddering in the practice of marketing research: barriers and solutions. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 297-306.
- Morandin, G., Bergami, M., & Bagozzi, R. (2015). The second generation of the laddering methodology and its use in studying decision making. En A. Takhar-Lail, & A. Ghorbani, *Market Research Methodologies: Multi-Method and Qualitative Approaches* (págs. 199-217). Hershey, Pensilvania: IGI Global.
- Mostovicz, I., & Kakabadse, N. (2009). Means-end laddering: a motivational perspective. *General issues in managment*, VII(3), 85-94.
- Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review*, 20, 11-19.
- Muzio, E. (07 de 13 de 2013). *YouTube: Survive the pinch of middle management*. Obtenido de YouTube: Fast The Latest News: <https://www.youtube.com/watch?v=MXRCP8cXrW0>
- Navajo, P. (2004). *Iniciativa Social: Motivacion del Voluntariado*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Iniciativa Social: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>
- Oldham, G. (1976). The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators. *Organizational Behaviour and Human Performance*(15).

- Osterman, P. (21 de Mayo de 2009). The Truth About Middle Managers. (S. Green, Entrevistador) USA: Harvard Business Review.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Peter, J., & Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing* (Septima ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Phillips, J. M., & Reynolds, T. (2008). A Review and Comparative Analysis of Laddering Research Methods Recommendations for Quality Metrics. En N. Malhotra (Ed.). Emerald Group Publishing Limited.
- Phillips, J., & Reynolds, T. (2009). A hard look at hard laddering: A comparison of studies examining the hierarchical structure of means-end theory. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12, 83-99.
- Pinder, C. (1997). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Canada: Prentice Hall.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. California: Richard D. Irwin.
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich: JAI Press.
- Pushpakumari, M. (2008). The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis. *City Forum*, 9(1), 89-105.
- Raymond, E. (2005). La Teorización Anclada (Grounded Theory) como Método de Investigación en Ciencias Sociales: en la encrucijada de dos paradigmas. *Cinta de Moebio*, 217-227.
- Raymond, M., Snow, C., & otros, y. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the celular form. *Academy of management executive*, 11(4).
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española: Motivacion*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Real Academia Española: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=motivaciones>
- Reynolds, T., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 11-31.
- Rivas, L. (2002). Nuevas Formas de Organizacion. *Estudios Gerenciales*, 82, 13-45.
- Rokeach, M. (1968). A theory of organization and change within value-attitude systems. *Journal of Social Issues*, 24, 13-33.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Russell, C. G., Busson, A., Flight, I., Bryan, J., van Lawick van Pabst, J. A., & Cox, D. N. (Septiembre de 2004). A comparison of three laddering techniques applied to an example of a complex food choice. *Food Quality and Preference*, 15, 569-583.
- Russell, C. G., Flight, I., Leppard, P., van Lawick van Pabst, J. A., Syrette, J. A., & Cox, D. N. (Abril de 2004). A comparison of paper-and-pencil and computerised methods of "hard" laddering. *Food Quality and Preference*, 15, 279-291.

- Solomon, M. (2013). *Comportamiento del Consumidor* (Decima Edición ed.). Mexico: Pearson Education.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, California, EE.UU: SAGE Publications.
- Tabrizi, B. (08 de Mayo de 2013). New Research, What Sets Effective Middle Managers Apart. Harvard Business Review.
- Valette-Florence, P., & Rapacchi, B. (1991). Improvements in means-end chain analysis: using graph theory and correspondence analysis. *Journal of Advertising Research*, 31, 30-45.
- Villagómez, S. (2013). "La Satisfacción Laboral de los trabajadores y sus efectos en la Productividad de las Empresas Alvarado sector automotriz del Ecuador en el año 2012". Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Ambato.
- Volkwein, J., & Parmley, K. (2000). Comparing Administrative Satisfaction in Public and Private Universities. *Research in Higher Education*, 41, 95-116.
- Vriens, M., & Hofstede, F. (2000). Linking attributes, benefits, and consumer values. *Journal of Marketing Research*, 12(3), 4-10.
- Vroom, V. (1967). *Work and Motivation*. Nueva York, USA: John Wiley & Sons.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organisation Science*, 16(2), 409-420.
- Weinert, A. (1985). *Manual de psicología de la organización*. Barcelona, España: Herder.
- Weiser, J. (1988). *See What I Mean? Photography as Nonverbal Communication in Cross-cultural Psychology*. (F. Poyatos, Ed.) San Francisco: Hogle Publishers.
- Woodruff, R., & Gardial, S. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Wordpress.com. (s.f.). *Teorías Motivacionales: Teoría de Jerarquía de Alderfer*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2014, de Teorías de Motivacion: Blog de Wordpress.com: <http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/>
- Zaltman, G. (1997). Rethinking Market Research: Putting People Back In. *Journal of Marketing Research*, 424-437.
- Zaltman, G. (2004). *Como piensan los consumidores*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Zaltman, G., & Higie, R. (1993). Seeing The Voice of the Customer: The Zaltman Metaphor Elicitation Technique. *Marketing Science Institute*, 93-144.

Zinas, B., & Jusan, M. (2011). Methodological and Conceptual Framework of Means-End Chain Model for Housing Environment Research. *Department of Architecture, Universiti Teknologi Malaysia*, 4(1), 79-93.

Capítulo 5: Anexos.

5.1 Anexo 1: Instrucciones Entrevista.

Mandos Medios y Satisfacción Laboral
Instrucciones previas a la entrevista.

“El significado de una imagen puede expresar diez mil palabras.” Proverbio Chino

Jose Barrera Garcia



Ideas y sentimientos relativos al concepto de Satisfacción Laboral.
Consideraciones del estudio.

1. El objetivo del estudio es simplemente conocer sus ideas y sentimientos que surgen cuando piensa en lo que es **Satisfacción Laboral**, por lo cual hay total **libertad de opinión, no existiendo respuesta buenas ni malas.**
2. La presente investigación se llevara a cabo en solo en una etapa consistente en una entrevista personal.
3. La entrevista posee características especiales, ya que , en lugar de ser un interrogatorio, esta constara de unas cuantas actividades a realizar con imágenes (fotografías) proporcionadas por los propios entrevistados. Su duración aproximada es de 40 a 60 minutos, y días antes de su aplicación, se requiere seguir unas simples instrucciones detalladas a continuación.



Ideas y sentimientos relativos al concepto de Satisfacción Laboral.
Instrucciones previas a la entrevista.

4. Medite respecto a que ideas y sentimientos surgen en usted, cuando piensa en lo que significa Satisfacción Laboral. Puede ser en términos generales o respecto a una situación cualquiera como por ejemplo.
 - ✓ Que es satisfacción laboral para usted, cuales son los aspectos o características relevantes que hacen que se encuentre satisfecho laboralmente.
 - ✓ Cuales son las consecuencias (En su trabajo fuera de este) de que ud. este satisfecho laboralmente.
 - ✓ Relación entre sus labores con su satisfacción laboral, como afectan estas a su satisfacción laboral
 - ✓ Por que desea estar satisfecho laboralmente, que cree usted que logra obtener si esta satisfecho laboralmente
 - ✓ Cualquier otra situación puntual que considere representativa y desee compartir.
5. Recolectar de 8 a 10 imágenes, que representen ideas y sentimientos. Cada una debe ser llevada a la entrevista, ya que las actividades realizadas durante esta, dependen de las imágenes proporcionadas por el entrevistado
 - ✓ Puede ser una imagen de cualquier forma, tamaño y fuente.



5.2 Anexo 2: Pauta Entrevista en Profundidad.

A continuación se presenta la pauta con la que se desarrolló las entrevistas (considerar que tan solo es un pauta/recordatorio de los aspectos claves a desarrollar en la entrevista por el entrevistador, en rojo se destacan notas para el entrevistador).

Pauta Entrevista.

- ✓ **Presentación:** Estimado (NOMBRE), de antemano agradezco su participación en la investigación. Antes de empezar, permítame recordarle que no hay respuestas ni buenas ni malas, solo es relevante conocer lo que piensa o siente acerca de la satisfacción laboral, como la define o piensa, las consecuencias de que Ud. Se encuentre satisfecho y el del por qué desea estar satisfecho laboralmente (**recordar que el proceso puede ser repetitivo**). Dicho esto, empezamos con las actividades.
- ✓ **Relato de la historia de la imagen (anotar A-C-V que surjan para aplicar Laddering posteriormente):** Estimado (**o nombre del participante**), por favor podría relatarme la historia de cada imagen que trajo, podría explicarme por qué trajo cada imagen, que es lo que significa para usted.
- ✓ No sesgar respuestas
- ✓ Preguntar por elementos puntuales de las imágenes.
- ✓ Identificada una metáfora, hacer LADDERING con ella
- ✓ **Tarea de Clasificación:** Podría clasificar las imágenes, según su criterio, y crear conjunto de imágenes según su significado, ¿que representa para Ud. el conjunto?
- ✓ Provocación de constructos: **Aplicar LADDERING**
- ✓ En que se parecen los grupos de imágenes, en que se diferencian, cuál es su significado.
- ✓ Por cada grupo debiese aparecer 1 o 2 constructos, aplicar LADDERING en ellos.
- ✓ **La figura más representativa:** De todas las figuras que Ud. Trajo, si tuviese que elegir una o dos como las más representativas del concepto de SATISFACCION LABORAL, **¿cuáles serían?, ¿por qué?**
- ✓ Entrevistador selecciona a su juicio las imágenes más representativas (2 o 3).
- ✓ Observar contradicciones o refuerzos a los planteamientos originales.
- ✓ Observar si hay constructos nuevos, aplicar LADDERING.
- ✓ **Imágenes sensoriales:** Por favor, podría explicarme mediante sus otros sentidos, como percibe la satisfacción laboral. Es decir como Ud. cree que es el sonido, sabor, como se siente en la piel o huele el estar satisfecho o no laboralmente.
- ✓ Animar al entrevistado a realizar metáforas explicando cómo siente la satisfacción laboral, como la vive. “ejemplo: el sonido de un arroyo expresa la relajación que siento al disfrutar una cerveza fría”.
- ✓ Identificada una metáfora, atributo/consecuencia/valor aplicar Laddering sobre ella, sea un escalonamiento hacia abajo o hacia arriba.
- ✓ **Finalizar el proceso:** Dar gracias al entrevistado por el tiempo y esfuerzo en la etapa previa y durante la entrevista.

Preguntas tipo Laddering:

Escalada hacia afuera	Escalada hacia arriba	Escalada hacia abajo
Repita la palabra «X».	¿Por qué?	¿Qué es lo que te lleva a «X»?
¿Qué significa para ti «X»?	¿Cuáles son las consecuencias de «X»?	¿Cuál es la causa de «X»?
¿Puedes hablar más sobre «X»?	¿Cómo te hace sentir «X»?	¿Cuénteme alguna circunstancia en la que «X»?
¿Hay alguna relación entre «X» e «Y»?	¿Qué obtiene Ud. con «X»?	
¿Son «X» e «Y» similares o diferentes de alguna manera?	¿Qué le da «X»?	

Algunas técnicas utilizadas para facilitar la formación de escaleras

Evocar contextos situacionales	Piense en una fiesta. ¿Cuándo fue la última vez que bebió vino e refresco con sus amigos?
Postular ausencia de objeto/estado	¿Qué bebería si en la fiesta no hay vino disponible?
Plantear escaleras negativas	¿Por qué no compra botellas de 2 lts?
Contraste en regreso de edad	¿Hay alguna diferencia en sus hábitos de bebedor comparado con los unos años atrás?
Prueba de la tercera persona	¿Por qué cree que sus amigos beben en las fiestas?
Técnicas redirectivas	Quedarse en silencio, sin hacer otra pregunta y así estimular una respuesta relevante.

5.3 Anexo 3: Imágenes del proceso de entrevistas.

Imagen Entrevistado 1.



Imagen Entrevistado 1.



Imagen Entrevistado 2.



Imagen Entrevistado 3.



Imagen Entrevistado 4.



Imagen Entrevistado 5.



Imagen Entrevistado 6.



Imagen Entrevistado 7.



Imagen Entrevistado 8.



Imagen Entrevistado 9.



Imagen Entrevistado 10.



Imagen Entrevistado 11.



Imagen Entrevistado 12.



Imagen Entrevistado 13.



5.4 Anexo 4: Variables Introducidas al Software Laddermap, Satisfacción laboral.

```

A T T R I B U T E      L I S T I N G      filename= satisfaccion.lad
Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

ambiente de respeto           n= 8
ambiente fisico              n=20
apoyo jefaturas              n= 2
autonomia en el cargo       n= 5
beneficios                   n=28
bonos                        n= 3
buen trato                   n=23
comunicacion                 n= 4
evaluacion de desempeno obj. n= 1
facilita el desarrollo de lazos n= 3
gusto por el trabajo         n=29
herramientas necesarias     n= 4
horario definido y respetado n=14
integracion familia         n= 4
instancias de reconocimiento n= 1
liderazgo superiores        n=16
misma orientacion           n=11
plan de carrera              n=16
preocupacion por trabajadores n= 3
programa de capacitaciones  n=14
remuneracion                 n=33
ser escuchado               n=14
tareas/objetivos/reglas definidas n=17
trabajo                      n=15
trabajo en equipo           n=58
trabajo no rutinario y desafiante n=13

```

```

C O N S E Q U E N C I A      L I S T I N G      filename= satisfaccion.lad
Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

alcanzar metas u objetivos   n=57
aprendizaje                  n=11
avance economico             n= 5
avance profesional           n=27
buen ambiente laboral        n=62
concentracion                n= 4
compromiso                   n=25
crecimiento empresa         n= 8
desarrollo de lazos         n=33
disfrutar tiempo fuera del horario n=13
estabilidad laboral          n=22
innovacion y creatividad     n= 6
mejora estado de animo      n=10
motivacion                   n=36
no hay preocupaciones familiares n= 3
pausa en el trabajo          n= 2
proactividad                 n=11
productividad                n=67
proyeccion                   n=13
reconocimiento               n=42
respaldo/apoyo               n=38
satisfaccion laboral         n=12
satisfacer necesidad basicas n= 3
sentir que aporta            n=51
ser buen lider                n= 1
trabajo de calidad           n=30

```

```

V A L U E      L I S T I N G      filename= satisfaccion.lad
Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

autoestima                   n=19
b. familiar                  n=66
b. personal                   n= 5
b. social                     n= 1
crecimiento personal         n=20
desarrollo profesional        n=50
equilibrio                    n= 2
libertad                      n= 5
pertenencia                   n=10
seguridad                     n=30
sentimiento de logro         n=15
s. personal                   n=84
tranquilidad                  n=74

```

5.5 Anexo 5: Variables Introducidas al Software Laddermap, Satisfacción laboral.

```

A T T R I B U T E      L I S T I N G      filename= insatisfaccion.lad
      Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

accidentes laborales                                     n= 1
exceso carga laboral                                    n= 6
injusticia                                              n= 4
mala remuneracion                                      n=11
necesidades basicas no resueltas                       n= 1
no ambiente de respeto                                 n= 4
no ambiente fisico                                     n= 2
no apoyo de las jefaturas                              n= 1
no beneficios                                           n= 4
no autonomia en el cargo                              n= 2
no buen trato                                           n= 5
no hay herramientas necesarias                         n= 1
no gusto por el trabajo                                n=11
no horario definido y respetado                       n= 4
no instancias de reconocimiento                       n=10
no liderazgo superiores                               n= 5
no misma orientacion                                   n= 3
no plan de carrera                                     n= 7
no ser escuchado                                       n= 3
no tareas/objetivos/reglas definidas                  n= 6
no trabajo de equipo                                   n= 4
preocupaciones familiares                             n= 6
trabajo                                                 n= 1
trabajo es rutinario y no desafiante                  n= 4

C O N S E Q U E N C E      L I S T I N G      filename= insatisfaccion.lad
      Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

afecta desarrollo de lazos                             n= 2
buscar otro trabajo                                    n=28
desconcentracion                                      n=14
desmotivacion                                          n=36
disminuye estado de animo                             n=31
improductividad                                       n=29
inestabilidad laboral                                  n= 9
insatisfaccion laboral                                n=74
mal ambiente laboral                                  n=10
menor calidad trabajo                                 n= 6
menor tiempo con familia                              n= 2
menos proactivo                                        n= 4
no alcanzar metas u objetivos                         n= 9
no avance economico                                   n= 1
no disfrutar tiempo fuera del horario                 n= 2
no hay aprendizaje                                     n= 4
no hay avance profesional                             n= 3
no hay compromiso                                      n= 2
no hay respaldo/apoyo                                  n= 3
no hay proyeccion                                     n= 1
no sentir que aporta                                  n= 5
no ser valorado                                       n= 1
preocupaciones laborales                             n= 2
trabajar fuera de horario laboral                     n= 6

V A L U E      L I S T I N G      filename= insatisfaccion.lad
      Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

baja autoestima                                       n= 2
insa. familiar                                         n=14
insa. personal                                         n=15
inseguridad                                            n= 2
intranquilidad                                        n=10

```

5.6 Anexo 6: Matriz de Implicancias Satisfacción laboral.

IMPLICATION MATRIX filename= satisfaccion.imp page= 1
Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

T R A B A J O E N R E M U N E R A C I O N E S	G U S T O P O R B E N E F I C I O S	B U E N T R A T O A M B I E N T E F I S I C I O S	B U E N T R A T O A M B I E N T E F I S I C I O S	A M B I E N T E F I S I C I O S	T A R E A S O B J E T I V A S	P L A N D E C A L I D A D E	L I D E R A Z G O	T R A B A J O P R O G R A M A D E	T R A B A J O H O R A R I O D E	T R A B A J O M I S M A O R I E N T E	A M B I E N T E D E A U T O N O M I A	H E R R A M I E N T E S C O M U N I C A C I O N E S	I N T E G R A C I O N E S	P R E O C U P A C I O N E S	F A C I L I T A D E B O N O S	A P O Y O J E F A I N S T A N C I A S	E V A L U A C I O N E S	S A T I S F A C C I O N E S	M E J O R A E S T P R O D U C T I V I D A D	B U E N A M B I E N T E	A L C A N Z A R M E T R I C A S	S E N T I R Q U E R E C O N O C I M I	R E S P A L D O A M O T I V A C I O N	D E S A R R O L L O T R A B A J O D E	A V A N C E P R O C O M P R O M I S O	E S T A B I L I D A D I S F R U T A R	P R O Y E C C I O N	A P R E N D I Z A J	P R O A C T I V I D	C R E C I M I E N T	I N N O V A C I O N	A V A N C E E C O	C O N C E N T R A C	N O H A Y P R E	S A T I S F A C E R	P A U S A E N E	S E R B U E N L	S P E R S O N A L	T R A N Q U I L I D	B F A M I L I A R	D E S A R R O L L O	S E G U R I D A D	C R E C P E R S O	A U T O E S T I M A	S E N T I M I E N T	P E R T E N E N C I	L I B E R T A D	B P E R S O N A L	E Q U I L I B R I O	B S O C I A L
TRABAJO EN	.	.	.	1.1	1.1	2.2	.	2.2	.																																									
REMUNERACI	.	.	1.1	1.1																																									
GUSTO POR	.	2.2																																									
BENEFICIOS	.	.	.	1.1																																									
BUEN TRATO	.1	3.3	.																																									
AMBIENTE F																																									
TAREAS OBJ	1.2	.																																									
PLAN DE CA																																									
LIDERAZGO	1.1																																									
TRABAJO	.	1.1	1.1	1.1																																									
PROGRAMA D	1.1	1.1	.																																									
SER ESCUCH	.	.	.	1.1																																									
HORARIO DE	2.2	.	.	.																																									
TRABAJO NO	1.1	.	1.1																																									
MISMA ORIE	1.1	.																																									
AMBIENTE D	.	.	1.1																																									
AUTONOMIA																																									
HERRAMIENT	1.1	.	.	.																																									
COMUNICACI																																									
INTEGRACIO																																									
PREOCUPACI	.	1.1																																									
FACILITA E																																									
BONOS																																									
APOYO JEFA																																									
INSTANCIAS																																									
EVALUACION																																									
SATISFACCI																																									
MEJORA EST																																									
PRODUCTIVI																																									
BUEN AMBIE																																									
ALCANZAR M																																									
SENTIR QUE																																									
RECONOCIMI																																									
RESPALDO A																																									
MOTIVACION																																									
DESARROLLO																																									
TRABAJO DE																																									
AVANCE PRO																																									
COMPROMISO																																									
ESTABILIDA																																									
DISFRUTAR																																									
PROYECCION																																									
APRENDIZAJ	.	.	1.1																																									
PROACTIVID																																									
CRECIMIENT																																									
INNOVACION																																									
AVANCE ECO																																									
CONCENTRAC																																									
NO HAY PRE																																									
SATISFACER																																									
PAUSA EN E																																									
SER BUEN L																																									
S PERSONAL																																									
TRANQUILID																																									
B FAMILIAR																																									
DESARROLLO																																									
SEGURIDAD																																									
CREC PERSO																																									
AUTOESTIMA																																									
SENTIMIENT																																									
PERTENENCI																																									
LIBERTAD																																									
B PERSONAL																																									
EQUILIBRIO																																									
B SOCIAL																																									

	P	R	O	G	R	A	M	A	H	C	I	
	S	H	T	M	A	A	H	C	I			
	E	O	R	I	B	U	E	O	M	N		
	R	A	B	A	I	O	R	A	U	N	E	
	A	S	R	A	E	N	O	M	I	C	A	
	M	C	O	J	O	O	T	E	M	I	C	A
	A	U	O	O	O	R	E	I	A	E	N	C
	D	H	E	O	E	D						
TRABAJO EN	4.5	.	.	1.1
REMUNERACI
GUSTO POR
BENEFICIOS	1.1
BUEN TRATO	.	1.1
AMBIENTE F
TAREAS OBJ	3.3	1.1
PLAN DE CA	.1	1.1
LIDERAZGO	1.1
TRABAJO
PROGRAMA D	1.1
SER ESCUCH
HORARIO DE	1.1
TRABAJO NO
MISMA ORIE
AMBIENTE D
AUTONOMIA
HERRAMIENT
COMUNICACI
INTEGRACIO
PREOCUPACI
FACILITA E
BONOS
APOYO JEFA
INSTANCIAS
EVALUACION
SATISFACCI
MEJORA EST
PRODUCTIVI
BUEN AMBIE
ALCANZAR M
SENTIR QUE
RECONOCIMI
RESPALDO A
MOTIVACION
DESARROLLO
TRABAJO DE
AVANCE PRO
COMPROMISO
ESTABILIDA
DISFRUTAR
PROYECCION
APRENDIZAJ	2.2
PROACTIVID
CRECIMIENT
INNOVACION
AVANCE ECO
CONCENTRAC
NO HAY PRE
SATISFACER
PAUSA EN E
SER BUEN L
S PERSONAL
TRANQUILID
B FAMILIAR
DESARROLLO
SEGURIDAD
CREC PERSO
AUTOESTIMA
SENTIMIENT
PERTENENCI
LIBERTAD
B PERSONAL
EQUILIBRIO
B SOCIAL

Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

	P R O C U P A C I E	F A C I L I T A D E	B O N O S	A P O Y O	I N S T A N C I A S	E V A L U A C I O N	S A T I S F A C C I	M E J O R A M E J O R A M E J O R A	P R O D U C T I V I D A D E	B U E N A M B I E N T E
TRABAJO EN	.	1.1	5.9	1.5	3.8	1.6
REMUNERACI	7.8	3.3	.1	1.2
GUSTO POR	4.5	4.6	1.2	4.6
BENEFICIOS	3.4	1.3	.2	.2
BUEN TRATO	2.5	.2	.2	5.5
AMBIENTE F	2.4	1.5	1.1	3.5
TAREAS OBJ	1.3	.3	.2	.1
PLAN DE CA	3.4	1.2	.	.
LIDERAZGO1	.1	2.3	2.2
TRABAJO	1.1	1.2	.1	.
PROGRAMA D	3.3	.1	.	.1
SER ESCUCH	2.5	1.3	.1	2.3
HORARIO DE1	2.3	.	1.1
TRABAJO NO	1.2	.1	.
MISMA ORIE	2.4	.	1.2	2.3
AMBIENTE D	1.3	.	1.1	.1
AUTONOMIA	2.2	1.2	.	.
HERRAMIENT	1.1	1.1	.1	.
COMUNICACI	1.1	.	2.2	.
INTEGRACIO	2.2	.	.
PREOCUPACI	.	.	.	1.1	.	.	.1	.1	.	.1
FACILITA E	1.1	.	.1	2.2
BONOS	1.1	1.1	.	.
APOYO JEFA1	.	.	.
INSTANCIAS1	.	.	.
EVALUACION
SATISFACCI	11.11	5.6	1.1
MEJORA EST	2.2	.	4.5	3.5
PRODUCTIVI3	6.7	.	2.3
BUEN AMBIE	5.7	7.8	3.4	.
ALCANZAR M	4.5	7.8	2.3	3.4
SENTIR QUE	4.5	7.7	1.1	.
RECONOCIMI	4.5	7.8	1.4	1.2
RESPALDO A	3.5	3.3	2.3	1.2
MOTIVACION	2.3	5.6	4.4	.
DESARROLLO	5.5	2.5	2.3	5.5
TRABAJO DE	3.3	1.2	3.4	.
AVANCE PRO	2.3	1.2	.	.
COMPROMISO	1.1	.1	1.1	1.1
ESTABILIDA	1.1	.	1.1	.
DISFRUTAR	1.1	1.1	.	.
PROYECCION1	.
APRENDIZAJ	1.1	.1	.	.
PROACTIVID
CRECIMIENT	1.1	.	.
INNOVACION	1.1	.	.	.
AVANCE ECO	1.1	.	.
CONCENTRAC1	1.1	.
NO HAY PRE	2.2	1.1	.	.
SATISFACER
PAUSA EN E	1.1	.	.
SER BUEN L
S PERSONAL
TRANQUILID
B FAMILIAR
DESARROLLO
SEGURIDAD
CREC PERSO
AUTOESTIMA
SENTIMIENT
PERTENENCI
LIBERTAD
B PERSONAL
EQUILIBRIO
B SOCIAL

	A	S	R	R	M	D	T	A	C	E
	L	E	E	E	O	E	R	V	O	S
	C	N	C	S	T	S	A	A	M	T
	A	T	O	P	I	A	B	N	P	A
	N	I	N	A	V	R	A	C	R	B
	Z	R	O	L	V	A	R	J	E	O
	A	R	Q	C	D	C	O	O	P	M
	R	U	I	O	I	O	L	D	R	I
	M	E	I	A	N	O	E	O	O	A
TRABAJO EN	6.11	2.4	2.3	1.3	.2	3.4	5.7	.	.	.
REMUNERACI	1.1	.	.11	1.1	1.2	.
GUSTO POR	1.1	3.3	.1	.	2.42	.1
BENEFICIOS	.1	.	.	6.7	.	1.1	.	.	3.3	1.1
BUEN TRATO	1.3	1.2	1.2	3.3	1.3	2.3	.	.	.2	.
AMBIENTE F	2.21	3.4	.1	.	.	.
TAREAS OBJ	3.5	1.21	.	1.1	.
PLAN DE CA	.	.	.	1.1	.	.	.	2.4	.1	.
LIDERAZGO	3.4	.	.	2.3	.	.	1.1	.	.	.
TRABAJO	1.2	1.1	.	1.1	.1	.	.1	.	.	.1
PROGRAMA D	2.3	.	.
SER ESCUCH	.	4.5	1.1	1.12	.
HORARIO DE	.11
TRABAJO NO	.1	1.1	.	.	4.5	.	.	.3	.	.
MISMA ORIE	3.6	1.1
AMBIENTE D	2.2
AUTONOMIA	1.1	.	.
HERRAMIENT	.1	.	.	1.1
COMUNICACI1
INTEGRACIO	.	.	.	1.11	.
PREOCUPACI	.	.	.	1.11	.
FACILITA E1
BONOS	.	.	.	1.1
APOYO JEFA	.	.	.	1.11
INSTANCIAS	.	.	1.1
EVALUACION
SATISFACCI	6.6	.1	.	.1	3.3	1.2
MEJORA EST	3.3	.	.	2.2	4.4	.
PRODUCTIVI	5.5	2.2	.1	.	.	1.1	2.3	2.2	.1	1.2
BUEN AMBIE	2.3	3.3	1.1	1.1	.1	7.7	1.1	.1	.2	.
ALCANZAR M	.	3.3	3.3	1.1	1.2	.1	1.2	1.1	.1	1.1
SENTIR QUE	1.1	.	1.1	.	2.2	.1	.	1.1	4.5	.
RECONOCIMI	.	6.6	.	.	1.1	1.1	1.1	1.3	2.3	.
RESPALDO A	1.3	1.1	.	.	2.22	1.1
MOTIVACION	2.2	1.1	1.1	1.1	.	1.1
DESARROLLO	1.1	.2	.	2.2	2.21	.
TRABAJO DE	1.1	2.5	2.31	1.1	1.1
AVANCE PRO	.	1.1	1.1	.
COMPROMISO	1.1	1.1	.	.	.1	1.1
ESTABILIDA	.	1.1	1.1	.	.	.
DISFRUTAR
PROYECCION	1.1	.	.	1.1	.	.
APRENDIZAJ	.	1.1	.	.	1.1	.	.	3.3	.	.
PROACTIVID	.	.1	1.2	.	1.1	.	1.1	.	1.1	.
CRECIMIENT	1.1
INNOVACION	.	1.11	.	.
AVANCE ECO
CONCENTRAC	1.1	1.1	.	.
NO HAY PRE
SATISFACER
PAUSA EN E
SER BUEN L
S PERSONAL
TRANQUILID
B FAMILIAR
DESARROLLO
SEGURIDAD
CREC PERSO
AUTOESTIMA
SENTIMIENT
PERTENENCI
LIBERTAD
B PERSONAL
EQUILIBRIO
B SOCIAL

	D	I	S	F	R	U	T	A	R	P	A	P	R	C	I	A	C	N	O	S	A	T	I	S	F	A	C	E	R
TRABAJO EN1	1.3
REMUNERACI	.	.	3.31	1.1	1.1
GUSTO POR
BENEFICIOS
BUEN TRATO1
AMBIENTE F
TAREAS OBJ	2.21	2.2
PLAN DE CA	.	.	1.1	3.31
LIDERAZGO1
TRABAJO	2.2
PROGRAMA D	.	.	.1	1.21
SER ESCUCH
HORARIO DE	1.2
TRABAJO NO	.	.	.	2.21
MISMA ORIE1
AMBIENTE D	1.1
AUTONOMIA
HERRAMIENT1
COMUNICACI1
INTEGRACIO
PREOCUPACI
FACILITA E
BONOS
APOYO JEFA
INSTANCIAS
EVALUACION
SATISFACCI	1.1	.1	1.2	1.1	1.1	
MEJORA EST
PRODUCTIVI	.1	4.4	3.3	1.1	
BUEN AMBIE	1.1	.1
ALCANZAR M	2.2
SENTIR QUE	1.2
RECONOCIMI	1.1
RESPALDO A
MOTIVACION1	.	1.1
DESARROLLO1
TRABAJO DE	1.1	.2
AVANCE PRO	3.3
COMPROMISO	1.1
ESTABILIDA	.	.	3.3
DISFRUTAR
PROYECCION
APRENDIZAJ	.	.	1.1
PROACTIVID	2.2
CRECIMIENT
INNOVACION	1.1
AVANCE ECO
CONCENTRAC
NO HAY PRE
SATISFACER
PAUSA EN E
SER BUEN L
S PERSONAL
TRANQUILID
B FAMILIAR
DESARROLLO
SEGURIDAD
CREC PERSONAL
AUTOESTIMA
SENTIMIENT
PERTENENCI
LIBERTAD
B PERSONAL
EQUILIBRIO
B SOCIAL

	P	A	S	S	T	B	D	S	C	A	S
	U	E	R	P	R	F	E	E	R	U	E
	S	A	B	E	N	A	A	G	C	O	T
	E	N	U	R	Q	M	R	R	I	E	I
	N	E	S	O	I	I	O	D	I	T	I
	E	L	L	A	L	I	L	A	D	E	N
TRABAJO EN6	.	.1	.1	.	.2	.1	1.2
REMUNERACI	.	.	1.2	3.5	2.5	.1	1.4
GUSTO POR	.	.1	2.6	1.1	.1	1.1	.1	.1	.1	.1	.
BENEFICIOS	1.1	.	.1	3.4	.3	.1	1.5
BUEN TRATO	.	.	.1	.11	.
AMBIENTE F	1.1
TAREAS OBJ	.	.	.1	.1	.1
PLAN DE CA	.	.	.3	1.3	.	1.6	.1
LIDERAZGO	.	.	.1	.11	.
TRABAJO	.	.	1.4	.1	2.4	.	.2	.	.	.	1.1
PROGRAMA D	.	.	.1	.2	.	1.5	1.1	1.2	.	.	.
SER ESCUCH	.	.	.12	.
HORARIO DE	.	.	1.2	.	2.6
TRABAJO NO	.	.	1.3	.	.	1.3	.	.1	.	.	.
MISMA ORIE1
AMBIENTE D	.	.	1.2	.1	.2
AUTONOMIA	.	.	.1	.	.	.3	.	1.1	.	.	.
HERRAMIENT
COMUNICACI	.	.	.	1.1	.	.	.1
INTEGRACIO	.	.	1.1	.	.1
PREOCUPACI
FACILITA E
BONOS1
APOYO JEFA1
INSTANCIAS
EVALUACION	.	.	.	1.1
SATISFACCI	.	.	8.9	12.12	5.9	3.4	2.4	2.5	.	.	2.3
MEJORA EST	.	.1	9.11	5.5	5.7	1.2	.	.	5.6	3.3	.
PRODUCTIVI	.	.1	2.4	2.4	.1	.4	.1	1.1	2.4	.	.
BUEN AMBIE	.	.	.5	1.3	1.1	.3	.	.2	.1	.	.
ALCANZAR M	.	.	2.8	.3	.	.1	1.2	.2	.3	3.5	.
SENTIR QUE	.	.	5.7	1.3	.	.1	1.1	2.5	4.7	1.1	.
RECONOCIMI	.	.	3.5	1.1	.2	.4	.	2.4	1.6	2.2	.
RESPALDO A	.	.	1.3	6.7	2.4	1.1	2.5
MOTIVACION	.	.	1.4	.1	.	.1	.1	.1	.	.	.
DESARROLLO	.	.	1.3	2.2	.1	1.3	.	2.3	.	.	.
TRABAJO DE	.	.	1.4	.2	.	.2	.	.1	.2	.	.
AVANCE PRO	.	.	1.3	1.1	.2	7.8	.	1.2	.	.	.
COMPROMISO	.	1.1	.1	.	.	3.31
ESTABILIDA	.	.	1.1	2.4	1.3	.2	4.7
DISFRUTAR	.	.	1.1	.	4.5
PROYECCION	.	.	.1	1.1	2.2	3.3	1.1
APRENDIZAJ	.	.	.1	.	.	1.5	.	.2	.	.	.
PROACTIVID2	.1	.	.	.1	.	.
CRECIMIENT	.	.	.	1.1	.	1.2	.1	.1	.	.	.
INNOVACION	.	.	1.1	.	.	.1
AVANCE ECO	1.2
CONCENTRAC1	.1
NO HAY PRE1
SATISFACER	.	.	.1	.	.	.	1.1
PAUSA EN E
SER BUEN L
S PERSONAL1	6.6	1.1	.	1.3	3.3	.	.
TRANQUILID	.	.	5.6	.	7.7	3.3	6.6	.1	1.1	.	.
B FAMILIAR	.	.	3.3	1.1	.	.	.	2.2	.	.	.
DESARROLLO	.	.	8.8	.	2.3	.	1.1
SEGURIDAD	.	.	1.1	2.2	3.3	1.1
CREC PERSO	.	.	1.2	.	.	4.4	.	.	.1	.	.
AUTOESTIMA	.	.	1.1
SENTIMIEN	.	.	4.4	.	1.2	1.1	.	1.1	1.1	.	.
PERTENENCI
LIBERTAD
B PERSONAL	1.1	.	.	.	1.1	.	.
EQUILIBRIO
B SOCIAL	1.1	.	.	.

	P	L	B	E	B
	E	I	p	Q	S
	R	B	E	U	O
	T	E	R	I	C
	E	R	E	L	I
	N	T	S	I	I
	E	A	O	B	A
	N	D	N	R	L
	C		A	I	
	I		L	O	
TRABAJO EN	.5
REMUNERACI	.	.2	.1	.1	.
GUSTO POR
BENEFICIOS
BUEN TRATO	.1
AMBIENTE F	.3	.1	.	.	.
TAREAS OBJ
PLAN DE CA
LIDERAZGO
TRABAJO
PROGRAMA D
SER ESCUCH
HORARIO DE
TRABAJO NO
MISMA ORIE	.1
AMBIENTE D
AUTONOMIA
HERRAMIEN
COMUNICACI
INTEGRACIO
PREOCUPACI
FACILITA E
BONOS
APOYO JEFA
INSTANCIAS
EVALUACION
SATISFACCI	1.1	.2	.3	.1	.
MEJORA EST	1.1	1.1	.	.	.
PRODUCTIVI
BUEN AMBIE	1.4	.	.1	.	.
ALCANZAR M	.1	.	.1	.	.1
SENTIR QUE	1.1	.	.1	.	.
RECONOCIMI
RESPALDO A	1.1
MOTIVACION
DESARROLLO	4.6	.	.1	.	.
TRABAJO DE	.11
AVANCE PRO
COMPROMISO	1.1
ESTABILIDA
DISFRUTAR
PROYECCION	.	2.2	.	.	.
APRENDIZAJ
PROACTIVID
CRECIMIENT	1.1
INNOVACION
AVANCE ECO
CONCENTRAC
NO HAY PRE
SATISFACER
PAUSA EN E
SER BUEN L
S PERSONAL1	.
TRANQUILID	.	1.1	2.2	.	.
B FAMILIAR	.	.	.	1.1	.
DESARROLLO1	.
SEGURIDAD	.	.	1.1	1.1	.
CREC PERSO	.	.	2.2	.	.
AUTOESTIMA
SENTIMIENT1	.
PERTENENCI
LIBERTAD
B PERSONAL
EQUILIBRIO
B SOCIAL

5.7 Anexo 7: Matriz de Implicancias Insatisfacción laboral.

IMPLICATION MATRIX
Laddermap 5.4 Provided by Charles Gengler

filename= insatisfaccion.imp

page= 1

	N O	M A L A	N O	N O	N O	P R E O C U P A C I	E X C E S O	N O	N O	T R A B A J O
NO GUSTO P
MALA REMUN
NO INSTANC	1.1	.
NO PLAN DE
NO TAREAS	1.1	.	.
PREOCUPACI
EXCESO CAR	.	.	1.11	.
NO LIDERAZ
NO BUEN TR
TRABAJO ES
INJUSTICIA
NO BENEFIC
NO HORARIO
NO TRABAJO
NO AMBIENT
NO MISMA O
NO SER ESC	.	.	1.1
NO AMBIENT
NO AUTONOM
NO HAY HER
ACCIDENTES
TRABAJO
NO APOYO D
NECESIDADE
INSATISFAC
DESMOTIVAC
DISMINUYE
IMPRODUCTI
BUSCAR OTR
DESCONCENT
MAL AMBIEN
NO ALCANZA
INESTABILI
TRABAJAR F
MENOR CALI
NO SENTIR
NO HAY APR
MENOS PROA
NO HAY AVA
NO HAY RES
NO DISFRUT
PREOCUPACI
NO HAY COM
MENOR TIEM
AFECTA DES
NO HAY PRO
NO AVANCE
NO SER VAL
INSA PERSO
INSA FAMIL
INTRANQUIL
INSEGURIDA
BAJA AUTOE

	I N J U S T I C I A	N O B E N E F I C I A	N O H O R A R I O	N O T R A B A J O	N O M I S M A O	N O S E R E S C I T I V O							
NO GUSTO P
MALA REMUN	2.2	.	1.1
NO INSTANC
NO PLAN DE
NO TAREAS
PREOCUPACI
EXCESO CAR
NO LIDERAZ
NO BUEN TR
TRABAJO ES
INJUSTICIA
NO BENEFIC
NO HORARIO	1.1
NO TRABAJO
NO AMBIENT
NO MISMA O
NO SER ESC
NO AMBIENT
NO AUTONOM
NO HAY HER
ACCIDENTES
TRABAJO
NO APOYO D
NECESIDADE
INSATISFAC
DESMOTIVAC
DISMINUYE
IMPRODUCTI
BUSCAR OTR
DESCONCENT
MAL AMBIEN
NO ALCANZA
INESTABILI
TRABAJAR F
MENOR CALI
NO SENTIR
NO HAY APR
MENOS PROA
NO HAY AVA
NO HAY RES
NO DISFRUT
PREOCUPACI
NO HAY COM
MENOR TIEM
AFECTA DES
NO HAY PRO
NO AVANCE
NO SER VAL
INSA PERSO
INSA FAMIL
INTRANQUIL
INSEGURIDA
BAJA AUTOE

	A	T	N	N	I	D	D	I	B	D
	C	R	O	E	N	E	I	M	U	E
	C	A	A	C	S	S	M	P	S	C
	I	B	A	E	A	O	I	R	C	O
	D	A	P	S	T	O	I	O	A	O
	E	J	O	I	I	T	N	D	R	N
	N	O	Y	D	S	I	U	U	C	C
	T	O	O	A	F	V	Y	C	O	E
	E			D	A	A	E	T	T	N
	S			D	E	C	C	I	R	T
NO GUSTO P	3.5	2.2	1.1	2.2	2.4	.
MALA REMUN	3.4	1.2	.	1.1	.2	1.2
NO INSTANC	1.4	1.2	2.4	.1	.1	.
NO PLAN DE	1.3	2.3	.	.1	1.2	1.1
NO TAREAS	1.2	.1	.	3.3	.1	1.1
PREOCUPACI	2.3	.	3.3	.1	.	1.1
EXCESO CAR	1.2	.1	1.2	.2	.	1.1
NO LIDERAZ2	.	.	2.4	.	1.1
NO BUEN TR	2.2	2.3	1.1	.1	.1	.
TRABAJO ES1	3.3	.	.	.1	.
INJUSTICIA	1.3	1.1	1.1	.1	.2	.1
NO BENEFIC	2.3	1.1
NO HORARIO
NO TRABAJO	1.2	.1	1.1	.	1.1	.1
NO AMBIENT1	.	1.1	.	1.1	.
NO MISMA O1	.	.1	2.2	.	.
NO SER ESC	1.2
NO AMBIENT1	.1	.	1.1	.	.
NO AUTONOM	1.1	.	.	.	1.1	.
NO HAY HER1	.	1.1	.	.	.
ACCIDENTES1
TRABAJO	1.1	.	.	.
NO APOYO D	1.1
NECESIDADE	1.1
INSATISFAC	5.5	4.4	1.1	9.9	.
DESMOTIVAC	3.5	.	.	1.1	2.3	.
DISMINUYE	7.7	3.3	.	2.3	1.1	2.2
IMPRODUCTI	5.6	1.2	2.2	.	1.2	1.1
BUSCAR OTR
DESCONCENT	2.4	.1	.	4.4	.	.
MAL AMBIEN	1.1	1.1	3.3	.	.	1.1
NO ALCANZA	2.3	1.1	.	1.1	.	.
INESTABILI	3.3	1.3	1.1	.	.	.1
TRABAJAR F1
MENOR CALI
NO SENTIR	1.3	1.1	1.2	.1	.	.
NO HAY APR	1.2	1.1	.	1.1	.3	.
MENOS PROA
NO HAY AVA	2.2
NO HAY RES	1.1	.	.	1.1	1.1
NO DISFRUT
PREOCUPACI1	1.1
NO HAY COM
MENOR TIEM	1.1
AFECTA DES
NO HAY PRO	1.1
NO AVANCE1	1.1
NO SER VAL	1.1
INSA PERSO
INSA FAMIL
INTRANQUIL	1.1	.
INSEGURIDA
BAJA AUTOE

	M A L A R E M U N	N O I N S T A N C I A	I N S T A N C I A	T R A B A J O	M E N O R	N O N O	M E N O R	N O H A Y	N O H A Y	N O H A Y
NO GUSTO P
MALA REMUN	.	.	.	1.1	.1
NO INSTANC1	2.2	.	.1	.	.
NO PLAN DE	.	.	1.1	.	.1	.	.	.	1.1	.
NO TAREAS	.	.3
PREOCUPACI1	.
EXCESO CAR	.	1.1	.1	.	.1
NO LIDERAZ	.	1.1
NO BUEN TR	.	.1	.	.	.1
TRABAJO ES
INJUSTICIA
NO BENEFIC	1.1
NO HORARIO	.	.	.	2.3
NO TRABAJO	1.1
NO AMBIENT	.	.1	.	2.2
NO MISMA O	1.1
NO SER ESC	1.1
NO AMBIENT
NO AUTONOM
NO HAY HER
ACCIDENTES	.	.	1.1
TRABAJO
NO APOYO D	.	.	.1
NECESIDADE1
INSATISFAC	.1	.	1.1
DESMOTIVAC	1.1	.1	1.1	.	1.1	.	.	1.1	.	.
DISMINUYE	2.2	.11	1.1	.
IMPRODUCTI	1.1	2.2	2.3	.1	1.1	.	1.1	.	1.1	.
BUSCAR OTR
DESCONCENT	.	2.2	.2	.	.1
MAL AMBIEN1	.	.
NO ALCANZA	.	.	.	1.1
INESTABILI	.	.1
TRABAJAR F	.	1.1
MENOR CALI	.	.	1.1
NO SENTIR
NO HAY APR
MENOS PROA
NO HAY AVA
NO HAY RES	.	.11	.	.
NO DISFRUT
PREOCUPACI
NO HAY COM
MENOR TIEM
AFECTA DES
NO HAY PRO
NO AVANCE
NO SER VAL
INSA PERSO
INSA FAMIL
INTRANQUIL
INSEGURIDA
BAJA AUTOE

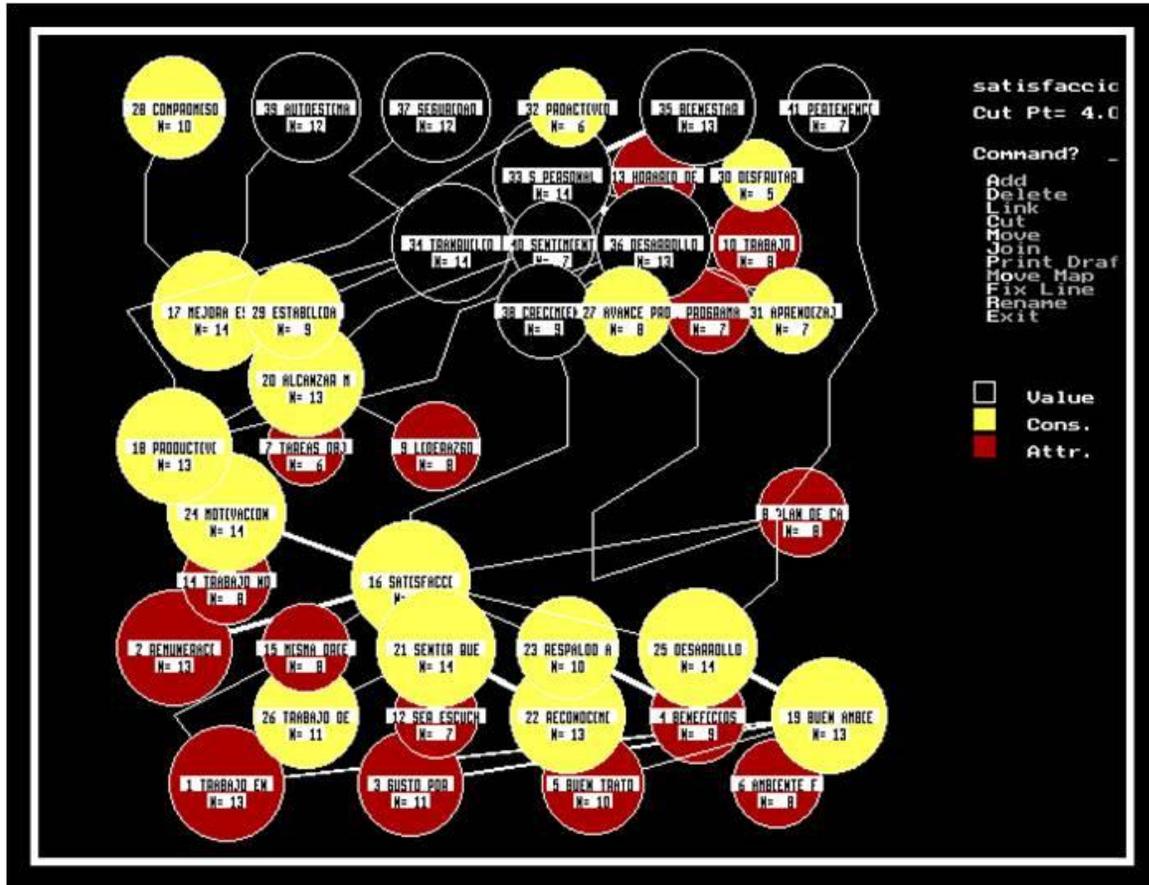
	N O	P R O	N O	M E N O R	A F E C T A	N O	N O	N O	I N S A T	I N S A T
	D I S F R U T	O C U P A C I	H A Y	C O M O D	T I E M P O	H A Y	A V A N C E	S E R V I C I O	S A T	S A T
	T	I	M	M	S	O	L	O	L	L
NO GUSTO P2
MALA REMUN1	1.2	.1
NO INSTANC	.	.	1.2	1.1	.1	.
NO PLAN DE1	.	.	.
NO TAREAS1	.
PREOCUPACI1
EXCESO CAR	1.11	.
NO LIDERAZ
NO BUEN TR
TRABAJO ES
INJUSTICIA
NO BENEFIC
NO HORARIO1	1.3	.3
NO TRABAJO
NO AMBIENT2	.2
NO MISMA O
NO SER ESC1	.	.
NO AMBIENT
NO AUTONOM1	.
NO HAY HER
ACCIDENTES
TRABAJO
NO APOYO D
NECESIDADE
INSATISFAC	.1	1.1	.	.	.1	.	.	.	2.6	4.5
DESMOTIVAC	1.1	.	.	.	1.1	.	.	.	1.3	1.1
DISMINUYE11	.2
IMPRODUCTI1	.1
BUSCAR OTR	1.1	.
DESCONCENT2	.2
MAL AMBIEN	1.2
NO ALCANZA	2.2	.3
INESTABILI	1.1	.	.1	.
TRABAJAR F	.	.	.	2.22	3.5
MENOR CALI
NO SENTIR	.	.	1.1
NO HAY APR
MENOS PROA
NO HAY AVA	1.1
NO HAY RES1	.1
NO DISFRUT	2.2	.
PREOCUPACI	1.1	.1
NO HAY COM
MENOR TIEM	1.1	.2
APECTA DES
NO HAY PRO
NO AVANCE
NO SER VAL
INSA PERSO	3.3
INSA FAMIL	1.1	.
INTRANQUIL	2.2	.1
INSEGURIDA
BAJA AUTOE

```

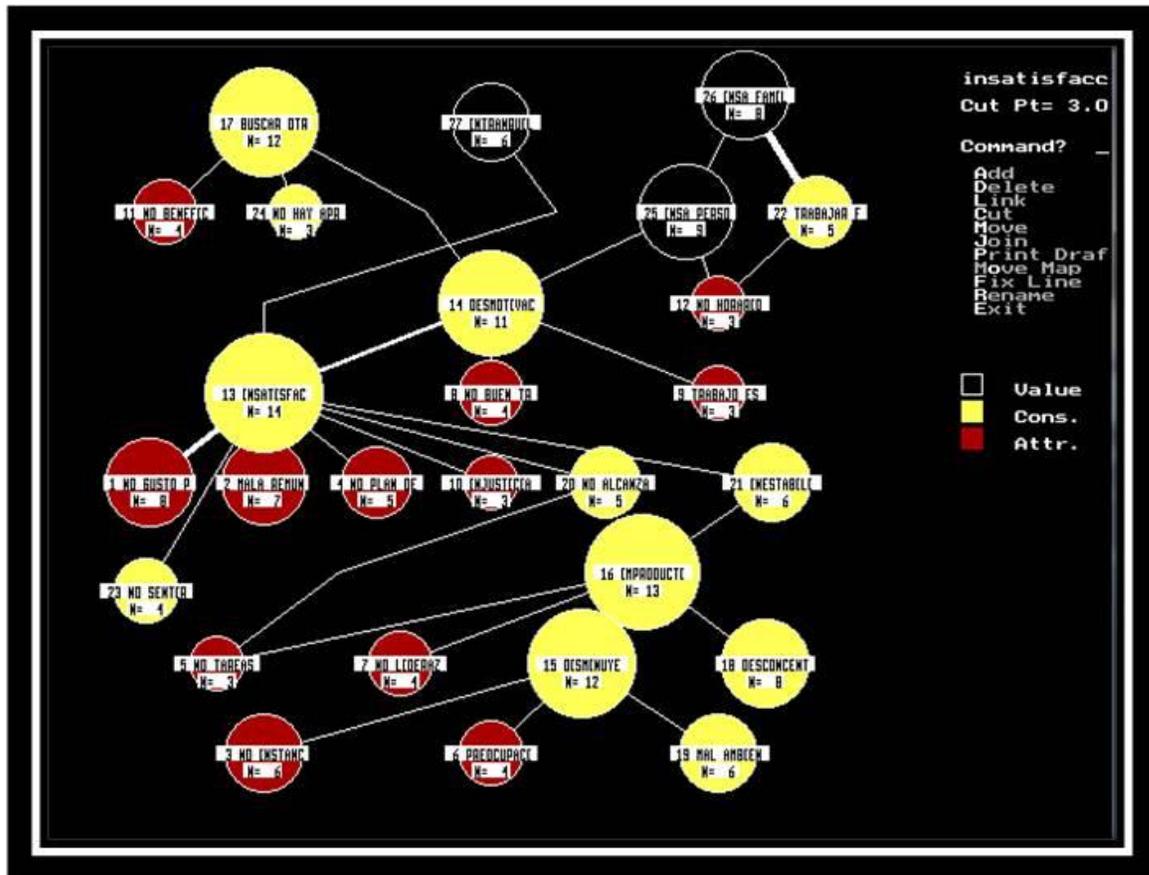
I \ I \ B \
N \ N \ A \
T \ S \ J \
R \ E \ A \
A \ G \   \
N \ U \ A \
Q \ R \ U \
U \ I \ T \
I \ D \ O \
L \ A \ E \
  
```

NO GUSTO P	.	.	.
MALA REMUN	.	.	.
NO INSTANC	.	.	.
NO PLAN DE	.1	.	.
NO TAREAS	.	.	.
PREOCUPACI	.1	.	.
EXCESO CAR	.1	.	.
NO LIDERAZ	.	.	.
NO BUEN TR	.	.	.
TRABAJO ES	.	.	.
INJUSTICIA	.	.	.
NO BENEFIC	.2	.	.
NO HORARIO	.	.	.
NO TRABAJO	.1	.	.
NO AMBIENT	.	.	.
NO MISMA O	.	.	.
NO SER ESC	.	.	.1
NO AMBIENT	.	.	.
NO AUTONOM	.	.	.
NO HAY HER	.	.	.
ACCIDENTES	.	.	.
TRABAJO	.	.	.
NO APOYO D	.	.1	.
NECESIDADE	.	.	.
INSATISFAC	3.3	.1	1.1
DESMOTIVAC	.1	1.1	.
DISMINUYE	.	.	.
IMPRODUCTI	1.1	.	.1
BUSCAR OTR	1.1	.	.
DESCONCENT	1.4	.	.
MAL AMBIEN	.2	.	.
NO ALCANZA	.1	.	.
INESTABILI	.1	1.2	.
TRABAJAR F	.	.	.
MENOR CALI	.	.	.
NO SENTIR	.	.	.
NO HAY APR	.	.	1.1
MENOS PROA	.	.	.
NO HAY AVA	.	.	.
NO HAY RES	.1	.	.
NO DISFRUT	.	.	.
PREOCUPACI	.1	.	.
NO HAY COM	.	.	.
MENOR TIEM	.	.	.
AFECTA DES	1.1	.	.
NO HAY PRO	.	.	.
NO AVANCE	.	.	.
NO SER VAL	.	.	.
INSA PERSO	.	.	.
INSA FAMIL	.	.	.
INTRANQUIL	.	.	.
INSEGURIDA	.	.	.
BAJA AUTOE	.	.	.

5.8 Anexo 8: Mapa de Consenso de la Satisfacción Laboral software Laddermap.



5.9 Anexo 9: Mapa de Consenso de la Insatisfacción Laboral software Laddermap.



5.10 Anexo 10: Ideas y conceptos relevantes de las entrevistas.

Entrevistado 1:

- ✓ Uno trabaja para lograr algo, para soportar, auto-soportarse y para soportar a quien tiene detrás.
- ✓ Claramente, dentro de la satisfacción personal, está la satisfacción laboral, que es una parte fundamental para mi digamos, que me ayuda a soportar a mi familia.
- ✓ Trabajar y estar satisfecho laboralmente me ayuda a soportar a mi familia
- ✓ El trabajo que yo realizo, y los beneficios asociados que me entreguen me permite estar respaldado con respecto de soportar a mi familia, y a su vez esto se refleja en la satisfacción laboral que yo tenga hoy.
- ✓ Los beneficios son tranquilidad del punto de vista económico y desde otros puntos de vistas más humanos.
- ✓ Hay una relación en la cual la empresa entrega algo a los trabajadores, y los trabajadores hacia la familia que uno soporta.
- ✓ Uno logra tener tranquilidad económica, cuando ganas más de lo que gastas y sabes administrar los recursos obtenidos a cambio de tu trabajo.
- ✓ El pago mensual y algún ingreso extra que te otorgue la empresa, como por ej. los bonos, son relevantes en la satisfacción laboral, ya que te permiten tener un deseado colchoncito adicional para eventualidades.
- ✓ El dinero es relevante, porque te permite programarte, y esto te da tranquilidad.
- ✓ Satisfacción laboral es tener paz interior, tranquilidad, estabilidad en tu trabajo, si uno tiene esto y continuidad en una empresa, uno se proyecta laboralmente.
- ✓ Aunque uno nunca tiene todo lo que quiere en la vida, y en el trabajo pueden pasar muchas cosas, uno busca en cierta forma tener tranquilidad y paz, sentirse seguro laboralmente.
- ✓ Lo que también genera una paz interior, una tranquilidad, es el reconocimiento a tu persona, a tu trabajo y lo que eres capaz de hacer, cuando la gente y la empresa confía en ti dada tu experiencia y carrera dentro de la empresa.
- ✓ Cuando la gente te reconoce en cierta forma, es decir que estás haciendo las cosas como corresponde, y eso te hace sentir tranquilo y sentirte bien.
- ✓ Si yo estoy bien, mi hija va estar bien también.
- ✓ Un día traje a mi hija a la empresa, y para ella todo esto era genial, y que tu trabajo te permita tener esos pequeños momentos con tu familia te genera una satisfacción familiar y una satisfacción personal.
- ✓ Aunque el trabajo sea duro y pesado, es gratificante estar en una empresa pro-familia, es decir que la empresa tenga beneficios donde tengas espacios y tiempos en los que se incluya a la familia.
- ✓ La familia reconoce el hecho de contar con beneficios en los cual se les incluya, no sólo recibir un pago a final de mes y el resto del tiempo te pegas con una piedra en los dientes, tener esos extras, que la empresa se preocupe por la familia.
- ✓ Yo creo que es muy relevante sentir el apoyo que te da la empresa a la hora de tener dificultades o problemas con tu familia, eso te da tranquilidad, te hace sentir apoyado.
- ✓ Que las jefaturas sean cercanas, que te pregunten como estás o se preocupen por ti y tu familia, te hace sentir que estas en una muy buena empresa a nivel humano.
- ✓ Yo trabajé en faenas, en muchos lugares, y lo que siempre buscaba era estabilidad económica, que viene dado por la estabilidad laboral e ir avanzando profesionalmente.
- ✓ Me hace sentir bien una empresa en la cual reconocen el esfuerzo, reconocen los talentos, una empresa que mira constantemente a la gente, y si estás destacando en

algún aspecto, que te reubiquen o te promuevan, es decir tener la posibilidad de hacer carrera en la empresa.

- ✓ El avance en la carrera tiene que ir de la mano con el avance en la parte económica, eso te ayuda de forma positiva, a obtener cosas, alcanzar objetivos personales que uno tiene, varias cosas que son familiares.
- ✓ La estabilidad laboral y el avance económico te da cierta tranquilidad, libertad de elección en este mundo, como lo dice la frase “con plata se compran huevos”
- ✓ El reconocimiento no significa fiesta, no es un “Hugs Day” o día de abrazos, sino que estás haciendo las cosas bien y que le sigas dando para adelante.
- ✓ Hay etapas de evaluación del desempeño, donde también está la instancia del reconocimiento, pero eso es algo de reconocimiento formal, también es importante el “me gusta cómo estás haciendo esto” o “confío en tí”, eso también es reconocimiento a lo que uno hace, y eso yo lo escucho de mis jefes.
- ✓ Que tú digas algo, y tus jefes te digan “te creo” porque lo dices “responsablemente”, es que te reconozcan como persona y como profesional, es algo complementario totalmente.
- ✓ Yo, encargado del área en la que estoy, siento que somos un aporte para la compañía, siento que somos aporte para los fines de la empresa, como persona, como equipo, como área.
- ✓ La consecuencia de que uno se sienta un aporte, es que te comprometes más en todas direcciones, creas hasta amistades, lazos.
- ✓ Tener amigos en la pega, es una cosa que a veces es difícil de encontrar en una empresa, y tener gente, tener amigos dentro también te hace más fácil la pega, pero además los que no son amigos, igualmente pueden compartir, tanto dentro como afuera, y eso es una buena relación.
- ✓ Yo creo que hay un soporte transversal en todas las direcciones, si uno quiere hacer algo, uno nunca va a encontrar piedras topes, sólo diferencias de opinión, que con las cuales conversando, analizando, finalmente se llega a un consenso.
- ✓ En la empresa no hay nadie tan cerrado como para no apoyar, hay diferencias de opinión, pero éstas son conversables, esto te hace sentir que no puedes fallar, que estás comprometido hasta el concho, y que esto tiene que seguir para arriba, un tema de avance continuo.
- ✓ Depende mucho de la habilidad social que uno puede tener, yo creo que en algunos cargos uno debe convencer al otro, hacer que el otro haga lo que uno quiere que haga, de una buena forma, de una buena manera, no impositiva, con liderazgo, es un tema de valores, no es de que tú tengas más cargo que otro.
- ✓ La gente es reconocida por lo que sabe, por lo que hace y no por el cargo. Yo creo que es relevante.
- ✓ Lo que uno busca en una empresa, es ser integral, completo, un tema de familia, económico, reconocimiento, apoyo, tranquilidad, estabilidad, amistad, cercanía, confianza, haberse ganado un espacio, y eso me hace sentir llenito, que tengo todo lo que quiero y no sólo en lo económico sino también como persona.
- ✓ Si no tuviese la pega que tengo hoy y lo que ésta me ofrece, estaría pateando la perra, no me sentiría íntegro, no tendría ganas de levantarme, no llegaría compartiendo las cosas buenas que me pasaron en el trabajo a mi familia en la tarde y lo que tengo pensado hacer, no tendría ni el compromiso ni el entusiasmo que tengo hoy en día.
- ✓ En una pega anterior, con un jefe que trataba mal a la gente, era pésimo levantarse en la mañana con una pesadez en la espalda y no quiere ir a trabajar, pero tienes que ir porque tienes que ir, en cambio, acá no pasa eso, de hecho vengo feliz a trabajar, y no es un cliché ni nada, me siento tranquilo.

- ✓ Cuando te exigen a full, no te reconocen tu trabajo aunque lo hagas bien -porque uno más o menos sabe si lo hace bien o mal- el trato es pésimo, pateas la perra y yo encuentro que eso era típico de estructuras y pensamientos antiguos, y es complicado estar en un ambiente así, andas “choreado” y esperando que se pase rápido el día.
- ✓ Aunque sea malo el ambiente, siempre hago mi pega, porque me gusta hacer lo que hago.
- ✓ Es “fome” sentirse mal en la pega, no valen las “lucas”, probablemente aun si el dinero que recibes no es malo, no vale la pena andar preocupado, andar con el colon irritable, llegar choreado a tu hogar, andar choreado con tus amigos, sólo pensar en que termine luego la semana para tener al menos un momento de tranquilidad, andas con el sentimiento de patear la perra
- ✓ Andar desanimado en el trabajo, te genera inestabilidad, intranquilidad, te empiezas a cuestionar a ti mismo y a la organización y andas mal en todos los ámbitos, yo creo que difícilmente puedes tener tranquilidad personal si te va mal en el trabajo.
- ✓ El trabajo, es el lugar donde más horas del día, de la semana y del año pasas, te afecta en una gran concentración la vida fuera de la pega.
- ✓ Si tú te sientes mal en un lugar, claramente tu pro-actividad probablemente baja, tu desempeño en relación a lo que te piden hacer, sigue siendo el mismo, ya que haces las cosas.
- ✓ Tener un ambiente negativo que te rodea, te hace preguntarte ¿para qué lo voy a hacer? Si la aguja sigue ahí mismo, no hay movimiento, no hay reconocimiento no hay apoyo.
- ✓ En un lugar donde estás constantemente siendo reconocido, te dan muchas ganas de innovar, de crear, de abrir cuestiones, ya que sabes que tienes un apoyo, que es un tema reconocido, donde se toma en cuenta tu opinión, por lo tanto un ambiente laboral positivo, va generar probablemente mayor beneficio global.
- ✓ Sentir que la empresa quiere a su gente, que se preocupe de su familia, de dar instancias de esparcimiento con la familia y los trabajadores, no sólo los trabajadores es relevante, uno sabe que no es obligación, pero el hecho de que lo hagan te hace pensar que ellos piensan en sus trabajadores como personas.
- ✓ Las personas son importante para el proceso, ya que al final, estas plantas andan por que las personas se preocupan de mantenerlas, y si uno anda pateando la perra, probablemente esta cuestión se eche a perder, que no siga en la misma línea.
- ✓ Para lograr estabilidad económica necesito estabilidad laboral.
- ✓ Necesito el reconocimiento para el tema de paz interior y profesional, trabajar en una empresa seria, y que reconozca a las personas como personas, que no lo vea como un ente, como un número, se agradece para lograr todo esto, para lograr la estabilidad económica, la paz, estar integralmente tranquilo con la familia.
- ✓ Dentro de la pega, hay una relación de apoyo, de sentirse querido por el otro, una cuestión media rara lo que yo siento bajo ese contexto, que genera integración, y tu sentirte integral, ser un aporte en la organización.
- ✓ Para estar satisfecho laboralmente, yo creo que la empresa debe promover las actividades de temas blandos, el trabajo en equipo, generar las instancias para hablar con los compañeros y conocerlos, así generar un impacto positivo en las labores diarias.
- ✓ Es bueno que existan actividades donde uno pueda abrir el alma por así decirlo, través del alma uno puede, yo creo, que uno puede entender mucho más al otro, y no enfrascarse en la crítica, sino más bien, en te conozco y yo puedo llegar a ti de una forma distinta.

Entrevistado 2:

- ✓ De alguna u otra forma todos estamos aportando a la sociedad, al crecimiento de sociedad, en alguna medida, y si estas yendo en contra de eso estas mal, ser un aporte me hace sentir bien conmigo mismo.
- ✓ Yo apporto a la sociedad mediante mi trabajo, de hacer bien mi trabajo, con esto la empresa obtiene mejores resultados y minimiza su impacto negativo, esto hace que la empresa tenga un menor costo y esto lo traspasa a los clientes.
- ✓ Es importante tener una compensación monetaria, pero no solamente monetaria, también mediante los beneficios, ya que al final las lucas suman, sean transporte, alimentación, seguros, bonos, todo eso es una compensación por el trabajo que uno realiza,
- ✓ La importante de la remuneración es que el valor sea acorde al trabajo que uno realiza, a lo que uno entrega.
- ✓ Si hubiese que ponerle un orden si uno está bien en la vida en general, uno va estar bien en la pega, si está bien en la pega y estás haciendo las cosas bien debiese llegar solo el dinero, aunque uno también debiese buscarlo, ya que guagua que no llora no mama.
- ✓ Si tu estas bien, haces bien tu trabajo, y las cosas van llegando solas, pero si uno no lo hace sentir tampoco, llega más lento.
- ✓ Si sientes que estas agregando un valor y no hay una compensación acorde a eso, es importante decirlo, ya que hay mucha gente en comparación a las personas que ven esto, por ende si no reclamas no se darán cuenta.
- ✓ Si el valor entregado es menor a la compensación uno se siente desmotivado.
- ✓ Me siento desmotivado cuando: no hay una compensación acorde al valor que entrego, cuando hay algún tipo de agresión de mis pares, cuando no hay reconocimiento a lo que hago, me podría sentir desmotivado por falta de oportunidades laborales, por necesidades básicas no resultas.
- ✓ Si me siento desmotivado, mi trabajo es de menor calidad.
- ✓ La felicidad en el trabajo se ve afectada por el reconocimiento.
- ✓ yo soy de las personas que continuamente hace reforzamiento positivo de las actitudes, porque estoy convencido de que eso es súper beneficioso para la persona, que sienta que, no es solo por hacer su pega, o sea no lo hago porque lo tengo que hacer, lo hago porque quiero.
- ✓ Estoy convencido que es bueno y necesario un feedback positivo, hay que hacerlo saber, obviamente también los negativos, más que nada el reconocimiento uno a uno, ¡joye! ¡Súper bien esto que hiciste!, ¡Súper bien!, se agradecen ese tipo de cosas.
- ✓ Lo que no debe ocurrir para que uno se sienta feliz en el trabajo, es que tus compañeros o tus jefes, literalmente te caguen, es decir que no exista maldad entre tus jefe, tú y tus compañeros.
- ✓ Creo que si trabara con personas que te caguen o exista maldad en la empresa, no duro ni una semana, o me voy o converso con la gente para cambiar la situación.
- ✓ Uno tiene que tratar que con la gente que uno trabaja, esa gente crezca, o sea, al final, entre más crezca la gente con la que tú trabajas, mas creces tú.
- ✓ Es importante que la empresa se preocupe de la salud en el trabajo, la comodidad en el trabajo, esas cosas básicas, que haya un baño limpio, que las sillas sean cómodas, en el fondo que todo sea ergonómico, la calidad del aire y temperatura, se debe notar una preocupación por eso.
- ✓ Otra parte importante de la felicidad en el trabajo, tiene que ver con los equipos, que el trabajo que uno realice, no lo realice solo, que exista trabajo en equipo, y que sea

trabajo en equipo de verdad, que la gente, que todos trabajemos en equipo y no seamos islas de trabajo, que la mentalidad que la cultura de la organización, a todo nivel, sea clara en que hagamos lo que hagamos es para el bien de la compañía, no para beneficiar parcialidades.

- ✓ a uno tiene que gustarle lo que hace, que mi trabajo me guste va estar muy asociado a sentir que estoy agregando valor, eso va por una disposición personal, pero también por una lógica, yo creo que agrego el máximo valor posible que puedo dar haciendo lo que me gusta, no haciendo otra cosa por hacerla.
- ✓ El gusto por lo que haces es independiente de la compensación monetaria, está por sí solo.
- ✓ Si estoy siempre haciendo lo mismo, se vuelve rutinario y no me gusta eso.
- ✓ A medida que uno va adquiriendo experiencia, conocimiento y capacidades, y desarrollando las habilidades que uno tienen, es fundamental que uno vaya tomando nuevas responsabilidades, esto desde un punto de vista personal.
- ✓ Es imprescindible la posibilidad de desarrollo, la posibilidad real y la evidencia del desarrollo, tener claro que si hago X, Y, y Z en 3 años voy a ser tal cosa.
- ✓ El fin último de que exista la posibilidad de desarrollo profesional es la Satisfacción personal.
- ✓ yo creo, también, que cualquier cosa que yo haga, el hecho de estar aquí, el hecho de cualquier cosa, es en beneficio propio, el fin último es uno.
- ✓ El ser humano por esencia piensa en sí mismo, es egoísta, ahora si uno con ese egoísmo intrínseco, puede ayudar a otra gente, puede aportar, hacer muchas cosas, es lo ideal, pero yo creo que el hecho de que tu estés aquí, entrevistando es por ti.
- ✓ El respeto mutuo, es parte de la salud en el trabajo, yo voy andar mentalmente mejor en el trabajo, si estoy en un ambiente de respeto.
- ✓ El trabajo en equipo facilita el desarrollo, por la interacción que se da, en que la gente se va a conocer, tú conoces al resto, y te conocen a ti y el resultado del trabajo en equipo siempre va hacer mejor por lo tanto el desarrollo va a ser más rápido, más fácil, más evidente, el hecho de trabajar en equipo te va a ayudar a tu crecimiento personal.
- ✓ Si tú sientes que no haces un aporte a la sociedad con tu trabajo, no vas a estar a gusto con tu trabajo.
- ✓ El tema del reconocimiento también tiene que ver con estar a gusto en el trabajo. Yo creo que el reconocimiento es súper importante, y eso afecta en que tan a gusto vas a estar con tu trabajo.
- ✓ Yo creo que el gusto por el trabajo y el desarrollo profesional, para mi creo que son esenciales, si yo no tengo la posibilidad de desarrollarme en una empresa, no me capacitan o no voy aprender nada o tampoco voy a poder a tomar más responsabilidades es un factor determinante para decir que estoy mal en una empresa.
- ✓ Podría soportar que no me reconozcan, que en algunas ocasiones la preocupación por la salud ocupacional no sea tan buena, es decir no tener una silla buena, o tener que caminar lejos para ir al baño, son cosas que son soportables, pero si no me gusta mi trabajo, si no me gusta lo que hago, o veo que no estoy aprendiendo, que no voy a tomar mayores responsabilidades, estoy perdiendo el tiempo.
- ✓ Estar satisfecho laboralmente, es como la sensación de alegría, de estar contento, la podría reflejar como lo que me produce escuchar Jazz.
- ✓ Estar satisfecho laboralmente lo podría asociar como comerse un buen churrasco, con hartos ketchup y harta mostaza, como uno del Tip Tap, una cosa así, con mucho de todo, con tutti con todo lo que haya en la cocina, es la sensación de que vas a comer algo rico y contundente.

- ✓ La felicidad que me produce oler un buen perfume en una mujer, para mi estar satisfecho laboralmente es equiparable a esa sensación de placer y tranquilidad.
- ✓ Cuando estoy insatisfecho laboralmente es como pegarme en un dedo con el martillo, o la sensación de lumbago, esa molestia que provoca en la espalda.

Entrevistado 3:

- ✓ Tener satisfacción laboral, en cierta forma es tener tranquilidad, no tener ninguna inquietud que me mantenga intranquilo con mi desarrollo profesional o con el desarrollo de mis funciones.
- ✓ Son muchos los factores que me permiten estar tranquilo en lo que respecta a mi trabajo como por ejemplo, el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales con el grupo, las funciones que uno está desempeñando, también otro factor que es más personal, que también puede llegar a alterar tu desempeño, y es la familia.
- ✓ La familia no sé si tiene un grado de influencia importante quizás, pero a veces lo logra tener, pero algunos tipos de problema personal/familiar pueden generar algún grado de insatisfacción laboral.
- ✓ Los problemas personales pueden estar directamente relacionado con la empresa o no, pero te afectan igual.
- ✓ El tema de la tranquilidad está asociado con el agua para mí, me da una sensación de relajación, de calma.
- ✓ Si no tengo un buen equipo de trabajo, te genera insatisfacción.
- ✓ El trabajo en equipo es importante por un tema de logro, y los logros se ven entorpecidos si tú no puedes manejar el grupo o no tienes la capacidad de poder motivarlos, entonces obviamente los resultados no son buenos y eso genera una insatisfacción.
- ✓ El ambiente laboral, las relaciones humanas que uno tiene, uno tiende a enmarcarlas mucho en el ámbito profesional, pero dado el tiempo que uno pasa en el trabajo, las relaciones humanas tienen un factor fundamental con respecto del tema de los resultados, y al fin y al cabo en la satisfacción tanto persona como la del equipo.
- ✓ Si las funciones que desempeño no son de mi gusto, se genera un desagrado, una desmotivación, con respecto de lo que uno está haciendo, si uno no está a gusto con las funciones que desempeña, obviamente no te sientes muy bien.
- ✓ Tener tranquilidad, paz, sentirse satisfecho y tranquilo en tu trabajo, va a tener un impacto en la vida personal, en tus relaciones, en tu familia.
- ✓ Si tú llegas feliz a tu casa por lo que estás haciendo, vas a tener un impacto positivo en tu familia y viceversa.
- ✓ No todos tienen la capacidad de abstraerse y dejar los problemas o el tema emocional a un lado con respecto de lo que uno hace o desarrolla.
- ✓ En la medida que mi satisfacción laboral sea buena, mi familia va estar bien, yo lo relaciono así, o sea en la medida en que estoy satisfecho en mis funciones o en mi desarrollo profesional, obviamente el efecto sobre mi familia va a ser positivo.
- ✓ Si estoy satisfecho laboralmente, La calidad del tiempo que voy a destinar a mi familia va a ser mejor, mi mente va estar más conectada con ellos en el tiempo que estoy con ellos.
- ✓ Uno determina que pasa un buen tiempo con la familia cuando ves que no hay cuestionamientos hacia ti, que no tienes tiempo para vivir ciertos momentos con tu familia, momentos que son importantes (fiestas, celebraciones, cumpleaños etc.)
- ✓ La calidad del tiempo en familia se ve afectada si estoy con ellos pero estoy viendo temas del trabajo, o estoy preocupado por cosas de la pega, o estoy amargado porque no estoy satisfecho laboralmente.
- ✓ Te producen sentimientos negativos en el trabajo cuando hay deslealtad en el trabajo o en la forma de relacionarme con mis subordinados con mis pares y superiores, soy una persona leal.

- ✓ Yo no voy a perjudicar a nadie ni voy a pasar sobre nadie por obtener un beneficio en base en perjudicar a un par o a cualquier persona.
- ✓ Creo tener un buen desempeño pasa más por el desempeño personal, lo que uno puede hacer propiamente, más que involucrando a los demás, involucrar en el sentido de pasar sobre ellos o digamos ser mala leche.
- ✓ Es súper importante tener grado de e reconocimientos, de decir que la tarea fue viene echa, y en la medida que uno vaya demostrando que tiene capacidades, le vayan dando los espacios para desarrollarse y crecer en la empresa.
- ✓ El hecho de ir creciendo en el desempeño de sus funciones es intrínseco a cualquier trabajado, entonces en la medida que uno cumpla objetivos y los sobrepase, si uno ve que le generan los espacios y le dan las oportunidades, no que le regalen, si no que le den oportunidades para crecer, yo creo que uno se siente valorado, se siente un aporte dentro de su empresa.
- ✓ Es lo mejor llegar a la casa después de un día de trabajo, sentarse, echarse para atrás y tener la expresión de satisfacción, de conformidad, relajó, alegría o de disfrute en la cara.
- ✓ Tener alguna eventualidad, alguna cosa o petición a última hora, o no alcanzar mis objetivos, me impide sentirme bien al llegar a mi casa, y como consecuencia de esto, es que la calidad de mi vida, personal o familiar se ve afectada negativamente, mi gente ve eso.
- ✓ El hecho de que no alcance un objetivo, tiene que ver, siendo muy crítico conmigo mismo, con alguna situación que no previne, algo no considere o no hice bien, otra cosa puede ser que alguien me haya sido desleal en mi concepto de trabajo.
- ✓ Llegar bien a mi casa tiene una relevancia importantísima, y tiene que ver con el hecho de que son pocas las horas que uno pasa con la familia en relación a lo que uno pasa en el trabajo, entonces el hecho de llegar y en ese poco tiempo no tener la oportunidad de disfrutarlo a concho como debiese disfrutarlo con la familia es todo un tema.
- ✓ A veces, tu trabajo te impide estar en los momentos, no he sido ajeno a eso, y ahí se prenden las alarmas, causa conflictos familiares, y básicamente tienes que lidiar con el hecho de que tu trabajo es absorbente y uno tiene que manejarlo.
- ✓ La familia es el núcleo fundamental para la estabilidad emocional, mi familia es el núcleo fundamental para que uno pueda estar bien emocionalmente pueda desarrollarme profesionalmente.
- ✓ La estabilidad económica la obtengo desarrollando bien mis funciones, la estabilidad profesional tiene relación con lo anterior.
- ✓ La estabilidad familiar la obtengo, yo creo que con la tranquilidad, con la satisfacción en el trabajo, que para mí están relacionadas con las cosas que estoy haciendo en mi trabajo, que no hayan injusticias, que el ambiente sea el adecuado.
- ✓ Que yo esté tranquilo y satisfecho en mi trabajo, va a hacer que mi familia este bien, por ende voy a cumplir mis objetivos personales que me plantee para mi vida.
- ✓ Si tengo la tranquilidad laboral, mi paz interna, la tranquilidad de mi familia, eso va a hacer que yo pueda alcanzar y decir que he cumplido con mi objetivo de vida.
- ✓ Estar satisfecho laboralmente tiene algo potente, de energía, eso es lo que me da, yo cuando me siento satisfecho laboralmente, digo como ¡¡¡wow!!! me da fuerza, es como la música metalera. El hecho de sentirme satisfacción laboral es como escuchar Paradise City de Gun & Roses, porque tiene potencia, energía, eso es lo que me da.
- ✓ El comer chocolate con almendras mientras veo una película me hace sentir como cuando estoy satisfecho laboralmente, por esa sensaciones placer y de tranquilidad que uno disfruta.

- ✓ Estar satisfecho laboralmente es como la sensación que me produce oler a mi hija cuando lo abrazo, esa paz, esa emoción que me da sentir su esencia.
- ✓ Para mi estar satisfecho es como la sensación de disfrutar las caricias en la mejilla a mi señora, porque me genera placer, me da la sensación de plenitud.
- ✓ La tranquilidad va estar dada principalmente por la forma como me relaciono en mi trabajo, finalmente va tener una consecuencia en mis emociones como en mis actos, las emociones van dependiendo de la situación, si mi nivel de satisfacción es alto, mis emociones van a hacer de agrado de conformidad, plenitud, de lo contrario desmotivación amargura.
- ✓ Para que un empleado este satisfecho, la empresa tiene que reconocerlos y darle oportunidades de crecer.
- ✓ Es importante que uno como mando medio tenga buena comunicación, en la medida que uno como mando medio no tenga la capacidad de satisfacer inquietudes o solicitudes de sus subalternos o con su superior, obviamente se genera ahí un grado de insatisfacción de ambas partes.
- ✓ Nosotros somos llamados a ser los intermediarios de esta relación subalterno-jefe, ya que los anhelos de los subalternos con respecto de la jefatura de uno usualmente no convergen, por lo que uno ahí debe ser mediador, manejar un poco el tema de cómo uno no genera frustración en ninguna de las partes.

Entrevistado 4:

- ✓ Uno muchas veces quiere tener o darles la posibilidad a su gente para que siga avanzando, para que siga creciendo, pero la organización, o la estructura o bien el trabajo no permite más, y llega a cierto límite interno, y la persona por si sola se tiene que dar cuenta que llego ahí y tiene que emigrar.
- ✓ Uno busca algo, uno busca algo para que le agrade, en lo que sea, si uno busca literatura, uno busca pasear, uno busca música, uno busca algo que le agrade.
- ✓ haga lo que uno haga, la motivación siempre existe, y uno se tiene que adaptar y seguir automatizándose, porque en los ambientes laborales siempre hay cambios, pueden ser de un año a otro o de una década a la otra, las cosas van y vienen, sabemos que las administraciones tienen enfoques distintos y uno se va adaptando a eso.
- ✓ Uno busca un estado mental positivo, siempre hay que mirar hacia arriba, tiene que crecer, tiene que tener una actitud positiva a todo, yo no digo que uno siempre la tenga, ya que uno pasa por altibajos, pero ha de entender que las cosas no siempre son negativas.
- ✓ Algo muy importante y que tiene que existir en la empresa, es el equilibrio. Tiene que haber equilibrio entre lo que uno aporta y lo que a uno le retribuyen, y esta retribución no es solo de aspectos estrictamente económicos, sino también en el aporte de cosas humanas, esto influye en la alegría de trabajar, la alegría de estar en un lugar
- ✓ Otro aspecto que para mí es fundamental tenerlo muy claro es, es la satisfacción personal por las metas que uno se traza y que puede lograr, imagínate la sensación que debe tener un medallista de oro, cuando alcanza la meta, como debe sentirse.
- ✓ La autonomía es uno de los factores por la cual las personas emigran de las empresas, si tú no tienes autonomía, si no tienes expectativas, obviamente que no es tu lugar de trabajo, uno se prepara para trabajar, para muchas cosas, para su vida laboral, pero cuando tu asciendes y tienes algunas posiciones, uno necesita cierto grado de autonomía.
- ✓ Necesitas autonomía para la toma de decisiones en cierto nivel de la jerarquía, autonomía en cierto tipo de decisiones del día a día, tienes que tener. No puedes vivir con alguien que te diga, "haz esto", "haz esto otro", eso está mal.
- ✓ El direccionamiento forzado, o la formación que te quieran dar donde te quieran hacer parecer a una persona, está mal, es exactamente lo que no se debe hacer, uno tiene que darles la posibilidad a todos, y uno también la quiere, de desarrollarse y ser uno mismo.
- ✓ Al final, lo que uno anda buscando es crecimiento y expectativas futuras, uno crece y siempre tiene más expectativas, va creciendo y siempre está mirando hacia adelante y hacia el futuro.
- ✓ Algo muy interesante y que me quedó dando vueltas, es el la frase que decía que: "la fantasía es más importante que el conocimiento", porque el conocimiento está limitado, uno tiene que tener fantasías, estoy expresando un poquito las expectativas, uno tiene que buscar, siempre más adelante, siempre más abierto, y acompañado con crecimiento.
- ✓ Hay cosas que son claramente de tiempo, como por ejemplo lo que guarda relación entre autonomía y la toma de decisiones es una cosa de tiempo, no puedes esperar ser el nuevo y entrar mandando o exigiendo autonomía.
- ✓ La autonomía la alcanzas por experiencias, positivas o negativas, vas formando tu criterio. Las experiencias negativas son muchas veces la mayor fuente de crecimiento,

y en la medida que tu tengas la madurez, el conocimiento, la experiencia, tu puedes adoptar o puedes acceder a un puesto con cierto grado de autonomía.

- ✓ Es bueno que la empresa de claridad en cuanto al plan de carrera de las diferentes posiciones o puestos de trabajo.
- ✓ Es importante que uno sepa que en la medida que tu vayas avanzando en tu puesto o posición, tu autonomía vaya creciendo, cuando ingresas eres dirigido.
- ✓ El ambiente de trabajo tiene que ser generoso, tienes que tener pares, tienes que tener jefaturas, tienes que tener personas que no estén relacionadas contigo, pero generosas en el sentido de transmitirte sus experiencias, sus vivencias, sus formas de trabajar, sus estilos, sus afectos, todo eso es fundamental, eso es rico, es agradable, te va marcando, te va aportando como persona.
- ✓ Un ambiente generoso te hace sentir puro afecto, y eso es lo que uno quiere en la vida, uno quiere que lo tomen en consideración que lo valoren, eso es lo que me gusta entregar cuando llega gente nueva, es una vivencia muy positiva.
- ✓ Si tu trabajo es valorado, tiene consecuencias para uno mismo y las retribuye, es como un va y viene, uno se lo retribuye a su familia a su entorno directo, a la sociedad en el fondo.
- ✓ Cuando uno tiene familia, quiere lo mejor para ellos, cuando uno tienen familia, tu trabajo se vuelca hacia ellos, en la medida, en que tu estas en un buen lugar de trabajo, tu recibes y te atreves a dar.
- ✓ Si el jugar de trabajo es malo, imagínate el efecto sobre un niño, un niño lo capta al tiro, o sea, el papá anda de mal humor, lo reta más de la cuenta, no juega con él, y eso lo puede afectar, el niño se pregunta si es su culpa.
- ✓ Tu sales al mundo social, y tu notas cuando una persona esta agradada con su vida y cuando no está agradada con su vida, y el trabajo es una que dignifica, es una necesidad del ser humano, el hombre necesita tener una actividad con retribución, puede ser ni siquiera remunerada, puede ser con lo que sea, pero necesita una actividad.
- ✓ Si tú no te sientes valorado, es tan fácil como que uno busque otra alternativa, si tú no eres valorado es como lo de pololear, si empiezas a notar que la cosa no anda bien, se acabó pues, no puedes hacer más, no hay fidelidad, no puedes hacer más, no puedes forzar a la otra parte que te valore.
- ✓ Uno requiere de afecto para poder sentirse valorado, para sentir que estas en un lugar adecuado, en otras sociedades no es así, el trabajo es el trabajo y punto. Es nuestra forma particular de buscar el aprecio, y entregar aprecio, está en la sociedad, dentro de cualquier organización, micro o macro, es lo que te hace, una sociedad más rica.
- ✓ El impacto que uno tiene en las personas, aunque no lo vea, es muy grande, una persona, que este en cualquier lado, genera un impacto.
- ✓ Si no tienes autonomía, te empiezas a poner rígido, por eso creo que es algo muy importante.
- ✓ Si uno no tiene satisfacción personal con su trabajo, con lo que hace, por donde uno está, es mejor que te vayas para otro lado.
- ✓ Si uno no tiene expectativas de crecimiento de ser algo mejor, uno se empieza a marchitar.
- ✓ El sonido del mar es armonioso, tal como debiese ser estar satisfecho laboralmente. El sonido del mar representa un elemento de armonía, y eso me tranquiliza, me relaja, me hace pensar y me estimula, en el fondo me hace sentir vivo, que es lo que creo que yo pasa cuando estas satisfecho laboralmente.

- ✓ Estar satisfecho laboralmente es como los primeros 2 sorbos de una cerveza fría en una época de calor, es ese placer que te da eso dos primeros sorbos. Representa un estímulo al físico, estímulo que te hace querer más.
- ✓ La insatisfacción es como no poder respirar, esa sensación de estar ahogándose, no poder respirar y la sensación de congelamiento, pero no de frío, de congelamiento, en la que te empieza a doler las manos, el cuerpo, ese sentir desagradable, pero enfocada a la falta de movilidad, a la rigidez.
- ✓ El aporte de una persona insatisfecha, se refleja muy fuertemente en su actitud, la calidad de su trabajo, sus horarios, asistencias, asistencias a convocatorias, y obviamente en las conversaciones.
- ✓ Las personas que están insatisfechas se vuelven más hurañas, menos comunicativas.
- ✓ Produce insatisfacción la valorización, en la medida que no te consideren para nada o muy poco, eso produciendo malestar.
- ✓ Las cosas físicas, yo creo que tienen menos ponderación que las cosas o las acciones personales, no por pintar una oficina, no por arreglar un baño, no por ponerle más o menos plata al suelo, eso no te va a generar grandes cambios en la satisfacción laboral de una persona.
- ✓ La satisfacción laboral se ve más fuertemente influida por las personas, por el hecho de hacerlos sentir valorados, el centro debe estar en las personas. Si tú no me pescas, no haces nada, dejas que en el fondo que este en el aire, tú puedes generarle a una persona, si es débil, hasta una depresión.

Entrevistado 5:

- ✓ La dirección o liderazgo que uno espera en una organización, es con orientación al trabajo en equipo, porque para alcanzar nuestros objetivos, lo tenemos que hacer en conjunto, porque si no, podríamos no sobrevivir.
- ✓ En las organizaciones, uno espera que tengan inteligencia, no solo intelecto duro, también uno espera que tengan inteligencia emocional, uno espera que todos los que dirigen o gestionan una empresa, la tengan, y distintos niveles de la organización también.
- ✓ Dirigir en los distintos niveles, no es solo trabajo de una persona, necesitamos el apoyo del resto, si no se puede, solo somos humanos y no podemos sobrevivir solos, y lo mismo es aplicable para las empresas, para las familias, para la sociedad.
- ✓ Escalar el Everest, siempre me ha impresionado esa idea, existe una larga preparación, cada uno juega un rol, y aunque al final lleguen a la cima 1 o 2, el logro es de todos, hasta el que llevo la comida, y ahí no se ve ni el egoísmo, es decir todos trabajan por un fin común, y no importa el que llega arriba, sino lo que representa a todo el grupo.
- ✓ Todos aportan, incluso la señora del aseo, gracias a ella nosotros tenemos un lugar limpio y agradable para trabajar, y eso también ayuda a realizar nuestro trabajo, a alcanzar nuestros objetivos.
- ✓ El logro y el reconocimiento puede ser a 1 o 2, pero estos representan a un equipo.
- ✓ La celebración cuando se logran las metas, el disfrute, el disfrutar el trabajo, y no solo el logro que uno obtuvo como persona, yo creo que también es disfrutar y celebrar el logro de tus compañeros, eso es bastante importante.
- ✓ El aprendizaje siempre tiene que ser continuo ya que nosotros estamos en un mundo que cambia en cosas de segundos.
- ✓ Nosotros tenemos que estar en constante crecimiento, eso es lo que uno espera, que la empresa entregue esas herramientas de capacitaciones para crecer.
- ✓ Uno tiene que ir a la par del desarrollo de tecnologías, es por esto que nos vemos inmersos en nuevos desarrollos y siempre estar estudiando, siempre subiendo y avanzando, y la empresa tiene que entregar las herramientas para poder seguir ese camino de capacitación y mejora continua.
- ✓ Uno tiene que buscar y hacer cosas siempre mejores, ponerse nuevas objetivos, nuevas metas, pero esas metas, siempre tienen que ser a un poquito mejor, es probable que uno no se pueda poner un meta muy grande, pero siempre una meta mejor, va hacer una mejora continua.
- ✓ Las personas no deben mirando hacia adentro, nosotros como equipos tenemos que ser capaces de observar el mundo, ser capaz de ver cómo están cambiando las cosas, a nivel nacional, a nivel mundial, buscar nuevas tecnologías, o ver cómo está cambiando nuestro entorno, para poder adaptarnos y mejorar continuamente pero con una visión global, no cayendo en la miopía.
- ✓ Uno trabajo porque, uno quiere estar bien, disfrutar con la familia, tener tranquilidad, paz interior, sentirse satisfecho con lo que uno hace, en realidad satisfecho con la vida, y eso no solo significa el ámbito laboral, también significa familiar, social. En el fondo uno busca armonía.
- ✓ Alcanzar la meta, el objetivo en equipo, te produce felicidad.
- ✓ El sonido del mar, del oleaje rompiendo en las olas, me hace sentir tranquilidad, serenidad, equilibrio, para mi estar satisfecho es sentir esas cosas.
- ✓ Si tu estas satisfecho, haz alcanzados tus objetivos, tienes tus logros, estas tranquilo, todo esto aporta a la empresa, te abre el horizonte, puedes estudiar, puedes desarrollarte.

- ✓ estar satisfecho es, lograr algo, obtener esa gran satisfacción, y no ver que es solo tu logro, es el logro de todos, de tu equipo, subordinados y jefes.
- ✓ Me produce insatisfacción el hecho de que exista caos, n me gusta el caos, caos es cuando empieza la desorganización, porque yo soy una persona bastante estructurada.
- ✓ Cuando hay caos no sabes quién es el líder, tú no puedes reconocer a un líder, no puedes reconocer o visualizar la meta, al no saber quién es el líder o cual es la meta, no puedes hacer mucho.
- ✓ El liderazgo la tiene una persona, y se le puede reemplazar, eso para mí está en movimiento, pero cuando no existe esa figura y no existe reemplazo, es un problema hay un asunto de responsabilidades.
- ✓ Cuando no hay un líder se pierde el norte, y tú puedes estar haciendo un trabajo, te puedes demorar más tiempo, ya que no tienes la orientación, aunque uno sea profesional y lo pueda hacer, uno siempre necesita un líder, para tomar ciertas decisiones.
- ✓ Creo que cuando no hay líder, más te atrasa el trabajo, a veces uno tiene que repetir el trabajo, y eso te hace perder tiempo.
- ✓ Es importante no perder el tiempo, porque si te atrasas en una tarea, te atrasas en el resto, normalmente en una empresa u organización, uno tiene ciertas tareas asignadas, algunas normalmente son repetitivas y otras cosas que son más variables, si tu estas organizada, tienes todo bajo control, pero si no haces o no logras hacer bien el trabajo vas a perder el tiempo, vas a volver a repetir o hacerlo nuevamente, te quita el tiempo para aprender o estudiar, para ver otras posibilidades.
- ✓ No me gusta perder el tiempo, porque a mí me pagan por ser eficiente, no me pagan por perder el tiempo, me pagan por la eficiencia, y es un tema súper personal.
- ✓ Creo que como profesional uno debe dar lo mejor, entonces no puedes estar perdiendo el tiempo en cosas que no le van a aportar valor a la organización, y también me hace perder el tiempo a mí, para aprender y para buscar otras cosas que también puedo aportar a la empresa.
- ✓ Me importa sentir que soy eficiente porque creo darle un valor a la empresa, y me siento realizada con eso.
- ✓ Si uno no lo pasa bien en el trabajo, no está satisfecho, y si eso pasa, no llegas a disfrutar con tu familia.
- ✓ No estar satisfecho hace que pienses en todo momento en las cosas de tu trabajo, en lo que pudiste o no pudiste hacer o realizar, y eso te impide estar de forma plena con tu familia o disfrutar tu tiempo a solas.
- ✓ Yo creo que uno sabe que está satisfecho cuando puede estar un momento a solas, un momento en soledad, y te sientes satisfecho, tranquilo, sereno.
- ✓ Sentirse satisfecha en el trabajo, yo creo que es cuando, uno no está pensando en el trabajo ni nada, y porque, uno pudo hacer todo lo que tenía que hacer en el trabajo, pudo lograr los objetivos, pudo entregar valor a la empresa. esa es la única forma, así te desconectas.
- ✓ En el trabajo yo lo paso bien cuando puedo aprender nuevas cosas, eso lo valoro bastante.
- ✓ Creo que el reconocimiento es importante, pero a veces no es muy justo, ya que en ciertas ocasiones, el que se lo lleva solo es uno, y por el trabajo de muchos.
- ✓ He sido reconocida en la empresa, agradezco la oportunidad que me han dado, pero yo creo, que uno no tiene que trabajar por reconocimiento, a mí me hace ser feliz en un trabajo cuando yo puedo aprender, cuando yo puedo aportar.

- ✓ No podría estar en un trabajo donde no tenga la oportunidad de aprender, de crecer, renunciaría, estaría insatisfecha, y cuando eso pasa tienes 2 opciones, aguantar y asumir o marcharse.
- ✓ Creo que la evaluación del desempeño es importante pero no lo más relevante, ya que es subjetiva, por lo que si saliese mal seguiría haciendo mi trabajo igual.
- ✓ El trabajo en equipo es importante porque es la única forma de alcanzar ciertos logros, nosotros, como seres humanos, nos tenemos que relacionar, necesitamos la colaboración de otros, todos necesitamos algo, inclusive apoyo emocional.
- ✓ Para mí, el trabajo en equipo es importante, porque es la única forma de alcanzar los logros, y si en algún momento uno se cansa o no tiene las herramientas, va a venir otro que te va apoyar y ayudar, para mí eso es relevante.
- ✓ Es importante alcanzar los objetivos y metas porque así le entrego valor a la empresa, es lo que esperan de mí.
- ✓ Sentirse apoyada es muy importante, ahí entran, los beneficios que te otorgue la empresa, la administración de persona, el apoyo emocional que te presten, o el apoyo de tus jefes, pares y subordinados, nosotros no somos animales de trabajo.
- ✓ Al sentirme apoyada, tengo más ánimo para trabajar, si tengo más animo me siento más satisfecha y así alcanzo mis metas y objetivos, con esto me siento más tranquila, ya que en el fondo, lo único que uno espera, es irse tranquilo para la casa, dormir tranquilo, estar tranquila con la familia.
- ✓ Yo creo que empresa cualquiera, que quiera que sus trabajadores estén satisfechos, debería preocuparse de los beneficio, de proporcionar un lugar agradable o cómodo para trabajar, que podamos desarrollarnos profesionalmente, y tener la herramientas para lograr ese desarrollo, que tengan programas de capacitación efectivo para el puesto que uno tiene, aparte de preocuparse de nuestra salud.
- ✓ Beneficios son todas las cosas que la empresa te entrega aparte de tu remuneración, salud, educación, beneficios familiares, incluso de permisos, esos también son beneficios, porque a veces uno tiene que hacer algo, tramites lo que sea, y que sean flexibles en cuento al horario se agradece, todo esto es integrante.
- ✓ Siempre utilizamos la palabra mal, que los beneficios extras, y no puede ser eso, los beneficios son integrantes para que uno se sienta bien en el trabajo, es entender que somos personas.
- ✓ Una empresa sin beneficios no es muy atractiva para trabajar, en cierta forma no me deja tranquila.
- ✓ A mí me da tranquilidad, si una empresa aparte de la remuneración, de lo que está en el contrato, te entrega beneficios, así yo tengo la tranquilidad que la empresa en una situación particular, ya sea familiar o no, te van a apoyar.
- ✓ Si no estoy tranquila con mi trajo, no estaría bien, estaría desconcentrada, mi cabeza estaría pensando otras cosas, como hago esto, como pedir esto otro, con ello me costaría cumplir mis objetivos o metas, por lo cual al llegar a mi casa estaría enojada o triste.
- ✓ El lugar de trabajo tiene que ser sea armonioso, agradable silencioso, limpio, que uno tenga las comodidades para poder trabajar bien, no estoy pidiendo lujos, solo las comodidades normales, con esto me concentro en hacer bien mi trabajo, tengo ánimo, alcanzo mis metas y objetivo y con esto me siento tranquila.
- ✓ La empresa, por medio de Recursos Humanos, debe estar preocupada del desarrollo de tu carrera, para eso tiene que ver las competencias que tú tienes que tener para acceder a otro puesto, no solamente ascender, ver que te falta a ti para desarrollante, eso es lo que se espera de RR.HH, que este permanentemente observando tu desarrollo de carrera.

- ✓ Que tu desarrolles tu carrera es importante, porque uno tiene que ver la forma de aportar más a la empresa, puede que quizás llegues a un punto donde no pase eso en tu puesto, pero quizás en otro si, en otra área, la cosa es buscar siempre la mejora continua como profesional, esto lo relaciono con el sentimiento de porte, la satisfacción y crecimiento personal.
- ✓ Al lograr esta satisfacción personal, uno se siente orgulloso de sí mismo, mejora su autoestima.
- ✓ Si RR.HH se preocupa de la mejora continua de los trabajadores, eso te alegra, te hace sentir que la empresa se preocupa por nosotros, me da cierta tranquilidad.
- ✓ Que la empresa se preocupe de su gente, independiente de que uno sabe que buscan el lucro, te hace sentir más cómoda, más tranquila, con más confianza, porque no soy solo un numero soy una persona.
- ✓ Si las metas no están bien definidas, si no se logran visualizar con claridad, es darse vueltas y vueltas y no alcanzar el objetivo, es perderse en el camino, y si uno no alcanza las metas, se siente insatisfacción total, en el fondo uno lo toma personal, no dan ganas de venir a trabajar.
- ✓ Es importante el liderazgo, para visualizar metas, así uno trabaja y se enfoca en las metas y las alcanza. Así uno se siente apoyada realizada.
- ✓ La consecuencia de trabajar en equipo, es que es lo mejor para alcanzar los objetivos, con esto uno obtiene satisfacción, y así el clima mejora.

Entrevistado 6:

- ✓ La familia se ve afectada por tu satisfacción en el trabajo, si no estás satisfecho andas de mal ánimo, no tienes energía, andas negativo, pero si estas satisfecho, andas de buen ánimo y así te puedes dedicar más a tus responsabilidades familiares.
- ✓ Hay que tener tiempo para actividades fuera del trabajo, para darse gustos, y esto se logra con tiempos bien definidos y que se cumpla, que exista una programación en el trabajo, y que de esta forma no se utilice tiempo extra.
- ✓ El salario es importante porque uno tiene necesidades monetarias que cubrir, si tu salario es bueno, te tiene satisfecho, en cierta forma te quita ciertas preocupaciones.
- ✓ Si tu salario no te alcanza, te obliga a trabajar más horas, sean horas extras u otro trabajo adicional o pitutitos, y pierdes tiempo destinado a tu vida familiar.
- ✓ A veces si no estás satisfecho, pierdes ganas de realizar otras actividades fuera del trabajo, te sientes cansado y esto provoca que tu tiempo lo dediques a descansar y no a vivir, a disfrutar de tui tiempo afuera del trabajo, de la vida.
- ✓ Tú en tu trabajo tienes que seguir cierto camino, pero si te das cuenta que la jefatura va por otro camino, uno se desconcierta, porque no sabe quién tiene la razón, he ahí la importancia de que las reglas estén claras, bien definidas, que todos vayamos hacia el mismo lugar.
- ✓ Si las reglas no están claras, te genera desconcierto, temor, ya que uno no sabe si está haciéndolas cosas bien o mal, y en el caso de cometer un error tenga malas consecuencias para ti, que te lo saquen en cara. En resumen, si las reglas no están claras, te genera temor a equivocarte, te genera desconcentración, y no tienes claridad en los objetivos.
- ✓ El reconocimiento tiene que ser hacia las personas, con el feedback que te pueden dar. Si estás haciendo las cosas bien, te lo debiesen reconocer, si es así, te motivas, y cuando uno está motivado, es más productivo, mentalmente la energía la concentras de buena forma en hacer el trabajo.
- ✓ El equipo de trabajo es muy importante, ser un verdadero equipo", cuando tu estas en un equipo, sabes que estás aportando, si eres parte de un equipo es porque tus fortalezas, las habilidades que tengas están aportando al equipo, mientras que tus debilidades son cubiertas por otros miembros del equipo.
- ✓ Saber que uno aporta algo, se siente bien, te sientes útil, quiere decir que uno va avanzando, además esta tema de que, al sentir que uno aporta con sus habilidades quiere decir que se te reconoce que eres bueno en eso, de que tu algo tienes. Eres parte del equipo porque eres bueno en lo que haces.
- ✓ Si tu formas partes de un equipo, te sientes útil en tu trabajo, te sientes bien, sientes que las cosas empiezan funcionar, los objetivos se empiezan a cumplir, hay menos errores. Tener y trabajar en equipo mejora la producción, la calidad.
- ✓ Otra de las virtudes de trabajar en equipo es que, uno ante una eventualidad persona, puede ser reemplazado o de cierta forma apoyado por el equipo para que uno se ausente, resuelva el problema y volver, no sintiendo es carga psicológica de saber que vuelves a hacer tu trabajo atrasado y el nuevo.
- ✓ Uno tiene que sentir apoyo, sobre todo de las jefaturas, de las esferas superiores, ya que uno se puede equivocar, uno no lo sabe todo, y necesito el apoyo, saber que si me equivoco no me voy a ver afectado laboralmente por eso, y esto lo digo por el temor a perder el trabajo, sentir inestabilidad laboral.
- ✓ La estabilidad laboral también es una necesidad, permite hacer varias cosas, te permite proyectarte, te permite planificar a futuro, en todo ámbito, ya sea en el plano profesional como en el plano familiar.

- ✓ En una empresa en la cual las comunicaciones son fluidas, y entiéndase por comunicación el manejo de la información, de las directrices, información de todo tipo, laboral o económica, todo va más claro.
- ✓ Que la comunicación sea fluida, clara, te hace sentir más seguro, te permite saber si uno va por el camino correcto o no.
- ✓ La carga laboral y exceso también es todo un tema, yo creo que todos pensamos que tenemos una gran carga de trabajo y esto tiene que ver con el tema del ordenamiento interno de la empresa, de cómo optimiza los recursos y como los distribuye, y no solo los económicos, sino también de horas hombres.
- ✓ Si yo estoy con un exceso de carga laboral, ya que uno al tener más responsabilidades encima, le cuesta planificar el trabajo, y por ende la calidad del mismo disminuye, con esto las posibilidades de equivocarse aumentan y como decía, ante la posibilidad de cometer algún error, el temor de perder el trabajo se asoma, y no es tolerable que uno cometa muchos errores o errores grandes.
- ✓ Si tú sientes inseguridad laboral, te genera estrés, desvía tu mente del día a día, y el hecho de estar pensando estos temas complicados, no haces tú pega y te baja el ánimo.
- ✓ Tener el salario que uno estima cubra tus necesidades, el tiempo son cosas que afectan tu vida personal familiar.
- ✓ Trabajar en equipo, el apoyo y el respaldo que uno necesita en el trabajo, cubre las necesidades en este caso del sentirse realizado en el trabajo, el ánimo aumenta, y las cargas positivas influyen en que eso se puede también transmitir en la familia.
- ✓ Para es muy importante que las reglas en la empresa estén bien claras, esto porque uno ya tiene la cancha rayada y uno sabe dónde está, uno sabe lo que tienen que hacer y lo que no, entonces eso ya te posibilita, te da la posibilidad de decidir de si sigo o no, me mantengo o no, sabes cómo reaccionar cuando se presentan distintos casos.
- ✓ Estar satisfecho laboralmente yo lo asocio a unas vacaciones, es como estar de vacaciones por así decirlo, es como la sensación de tirarse un chapuzón en el agua, ese sentimiento de euforia o alegría.
- ✓ La sensación de comerse un filete bien preparado, de buena calidad, una carne blandita jugosa, esa es la sensación de estar satisfecho laboralmente, es ese placer que te da saber que es algo rico y de calidad.
- ✓ El olor del sur, ese olor como de campo, montaña, ese olor a naturaleza pura o que no se ve afectado por la contaminación, es ese el olor de la satisfacción laboral para mí.
- ✓ El tema de la insatisfacción es como estar todo el día escuchando el ruido de las micros, de los camiones, el ruido de un taco, es esa sensación de estrés, de molestia que te produce esa situación.
- ✓ El hecho de estar SL yo lo asocio a unas vacaciones, es como estar de vacaciones por así decirlo, es como la sensación de tirarse un chapuzón en el agua, ese sentimiento de euforia o alegría.
- ✓ La sensación de comerse un filete bien preparado, de buena calidad, una carne blandita jugosa, esa es la sensación de estar satisfecho laboralmente, es ese placer que te da saber que es algo rico y de calidad.
- ✓ El olor del sur, ese olor como de campo, montaña, ese olor a naturaleza pura o que no se ve afectado por la contaminación, es ese el olor de la satisfacción laboral para mí.
- ✓ Para mí es importante que la preocupación por los trabajadores venga desde arriba, desde las jefaturas o gerencias, que no sean iniciativas de cierta forma huecas, la

cuestión es ganarse la confianza de la gente, que no solo sea por cumplir, que exista real preocupación, y para eso debe ocurrir que la gente en el poder baje y te pregunte a ti.

- ✓ También es importante que exista el compromiso real de crear relaciones y lazos, que se pongan en contacto las jefaturas y los mandos medios. No sentir que uno es solo un número, a veces las soluciones están abajo, y para eso la gente de las gerencias debe escuchar.
- ✓ Que mi opinión sea valorada me hace sentir parte de algo, es importante que no sea a la antigua, como en los fundos, donde te decían algo y tú tenías que acatar silenciosamente.
- ✓ Si me siento parte de algo, se activa el compromiso, cuando yo me siento parte de algo, yo me comprometo, es mi empresa, me la juego pues. Eso es bastante distinto al compromiso orden, en el cual te dicen, "tienes que estar comprometido, por ende haz esto".
- ✓ Si yo estoy comprometido, mi disposición mejora, no se ocultan las cosas, todo sale mejor, por ejemplo si encuentro algún problema o falencia, veo que algo se está haciendo mal, o veo que me equivoque, yo eso lo voy a informar, lo voy aclarar en el momento porque es algo que me afecta, intervengo para solucionar y no me aparto.
- ✓ El hecho de que la empresa se preocupe por mí y mi entorno, te hace sentir algo muy parecido al sentimiento de familia, y todo lo que tiene que ver con ello, el apego por ejemplo, y un apego prácticamente que no es impuesto, es decir a mí me pueden decir "tú tienes que ser amistoso con alguien de tu trabajo", a mí me están imponiendo eso, que es distinto cuando te nace a ti, cuando es feeling interno pasa a ser parecido al de la familia, es distinto, es mucho mejor.
- ✓ Si uno no se conecta con su jefatura, cuando no hay comunicación, andas como a la deriva, estas desinformado, andas inseguro, y eso me complica, andar perdido, sin rumbo, provoca que te empieces a pasar rollos, y en lo que tratas de buscar el rumbo te desenfocas de tus actividades diarias, provocando improductividad.
- ✓ El hecho de que la empresa se preocupe de su gente se refleja en el tema de su salario, ya que la empresa paga eticamente o acorde al aporte de cada trabajador.
- ✓ Si no te pagan acorde a tus labores a tu aporte, te hace sentir obviamente, que no estás bien remunerado, y piensas que es una injusticia, que todo se concentra en una sola parte y el resto nada, es como el típico caso de la clase media, los pobre los ayuda el estado, los ricos son ricos, mientras que los del medio las sufren todas.
- ✓ Los mandos medios tienen responsabilidades para abajo y tienen que cumplir para arriba, y eso se tiene que ver reflejado en el tema monetario. No debe haber mucha diferencia hacia arriba, ya que si ocurre, provoca que lo veas como una injusticia, y ahí empieza todo el drama, ya que te sientes poco reconocido, que nadie se interesa en lo que haces, que nadie realmente se preocupa de ti, y así baja el ánimo.
- ✓ Si sientes que son injusto contigo, te afecta anímicamente, te desmotiva, y también está el tema que empiezas a mirar para el lado, dices esta no es la única empresa que hay, ves si hay ofertas, si pagan más.

Entrevistado 7:

- ✓ La gracia de los equipos buenos, y al fin y al cabo, de la satisfacción laboral de uno es: sentirte parte del equipo, sentirte vinculado al equipo, sentir que eres una parte importante del equipo y que estás haciendo tu mejor trabajo en el equipo, pero no sacas nada con el ser el mejor en tu puesto, porque al fin y al cabo tu misión va ser aportar a otra parte del equipo, por lo que no importa que seas una estrella, solo un buen jugador.
- ✓ Las personas, los equipos, los entornos de trabajo, uno mismo, se siente feliz cuando las cosas funcionan, y las cosas funcionan cuando el equipo se encuentra todo correlacionado, nadie trata de figurar, nadie hace tiempo, nadie intenta sobresalir más allá de la capacidad que se le ha dado para sobresalir.
- ✓ Al fin y al cabo quien se luce es el trabajo, es el equipo, el conjunto.
- ✓ La gracia para la satisfacción y que las cosas funcionen, es que un equipo de trabajo realmente sea un equipo, como lo dice la definición, no solo un grupo de personas que son excelentes en lo que hacen.
- ✓ No sacas nada con ser el mejor, un genio, si no tienes un equipo de trabajo que te permita mostrar tu genialidad.
- ✓ La autonomía es importante para mí, está bien que uno esté en un equipo de trabajo, pero uno tienen una individualidad, algo propio de la persona, algunos son más racionales y otros menos racionales, perceptivos o menos perceptivos, y es importante tener tu espacio, tener la posibilidad de ser autónomo en ciertos aspectos de tu trabajo, que tengas ciertas libertades.
- ✓ Muchas veces en el trabajo se nos estimula con respecto de, “Pensar, pensar, pensar y pensar”, y “actuar, actuar, actuar, y actuar”, pero sin embargo hay una parte del sentimiento, en la cual uno tiene que sentirse bien, sentirse bien, sentirse cómodo, sentirse a gusto para en realidad producir.
- ✓ El sueldo es una parte importante del trabajo, pero no es la parte única del trabajo, yo incluso pensaría que el sentirte bien en un trabajo es incluso más importante que el sueldo en sí. Si a uno le suben el sueldo, dice “aaahhh espectacular” pero esa subida de sueldo, y ese sentimiento efímero que tiene la subida de sueldo, se pasa en el momento que adquieres nuevas deudas para gastarte esa porción de sueldo.
- ✓ Estamos llamados respecto desde nuestras especialidades a contribuir a este todo, y es importante sentirse bien en el camino a ello.
- ✓ La realización parte por las necesidades cubiertas, supervivencia, la pirámide de Maslow famosa, seguridad, social, estima, y autorrealización, uno siempre debería estar en el tope de la pirámide de Maslow, pero sin embargo, muchas veces queda por ahí entre la social y estima, a algunas veces bajas a la seguridad y las fisiológicas, es súper clara la pirámide, uno siempre está en busca de la Autorrealización, pero como los sistemas no son perfectos hay que trabajar para ello.
- ✓ La famosa balanza entre “Trabajar duro” y “Disfrutar de la vida”, muchas veces uno piensa que para surgir en el trabajo tiene que “Trabajar duro” más que “Disfrutar de la vida”, y ahí, uno termina con un súper buen trabajo pero separado y sin vida, entonces el tema es ese, ahora si le das demasiado al “Disfrutar de la vida”, probablemente te quedas cesante, y tampoco tengas una muy buena vida.
- ✓ Equilibrar la balanza entre “Trabajo duro” y “Disfrutar la vida” es una lucha continua, todos los días se da, todos los días uno tiene que cuestionarse esto, no es una cosa que uno dice, lo doy por sentado y mi contrato dice que salgo a las 5, ergo me puedo ir a las 5, y por eso “yo voy a disfrutar de la vida con mi familia, voy a hacer deporte, y todo lo demás que quiera”, no es tan así, todos los días las

- situaciones del trabajo te ponen facilitadores o corta-pizarras con respecto de esta cuestión y es ahí donde uno tiene que con su recta moral ver para que lado va la cosa.
- ✓ Sin dudas el trabajo afecta al “Disfrutar la vida”, yo apenas empecé en este trabajo, deje por mi cuenta de practicar una actividad que me gustaba mucho, me deshice de todos los artículos relacionados, como te dije, es una cosa diaria que te tienes que plantear y ver, y a veces igual te afecta.
 - ✓ La familia, la familia es tan importante para mí, que por ella he tomado y rechazado distintos trabajos, todo lo que uno hace, lo hace pensando en ellos en cierta forma, y sin duda forman parte de mi “Disfrutar la vida”, por ende la contraparte es el trabajar.
 - ✓ Tuve una niñez que yo considero bastante buena, y quiero replicar eso con mis hijos, por lo que para mí es importante el tiempo, si me dicen “sabes que no, quédate más horas”, respiro y digo ya, pero no muy agradado. Casi siempre, a nivel de jefaturas, soy el primero en marcharse, cumplo los horarios simplemente, trato de no irme a destiempo, porque esta mi familia. Perdí el deporte, pero sin embargo a mi familia no la voy a perder.
 - ✓ Libertad no consiste en tener un buen amo, sino en no tenerlo, esto es extrapolable a jefe, gerente, lo que sea.
 - ✓ Nosotros somos un buen equipo de trabajo, pero no podemos ver al superior jerárquico como una especie de amo.
 - ✓ Uno que es un mando medio, y que lo contrataron para pensar, tiene que darse tiempo para pensar, darse tiempo para discutir, para discernir e incluso para rebatir, si a uno no le parece algo, es tu deber el señalarlo, porque no todas las cosas tienen que estar bien, y eso es un poco el tema de la libertad, Es no considerar un amo, o uno como esclavo de tus jefes.
 - ✓ El tema de felicidad, el ciclo es continuo, es diario, en cada minuto, esto de que yo me siendo auto-realizado en algún momento, es como el concepto que tienen de la felicidad los psicólogos, es más bien un estado un constructo, pero tú tienes que trabajar para llegar a ese punto, no por que hayas llegado a un estado de auto-realización hoy, puedes decir mañana me voy a sentir auto-realizado, las cosas en una empresa suelen ser súper dinámicas, la organización es súper dinámica, y hay que trabajar día a día por esto.
 - ✓ No es un trabajo fácil sentirse bien en un trabajo, hay que trabajar para sentirse bien en el trabajo.
 - ✓ Uno no puede sentirse un servidor, uno no puede sentir que alguien lo coloca y lo maneja, no es un títere de la situación.
 - ✓ Cada persona es un ser pensante, hay veces en un contexto que está llamado a ser protagonista y otras veces que no, pero como lo mencione anteriormente, a uno le pagan para pensar, no puede en ningún caso dejar que te traten como un títere.
 - ✓ En el trabajo en equipo, ninguna de las partes es suficiente por sí sola, el todo es en realidad lo que importa, esta empresa al final es una entelequia de seres humanos que nos juntamos por un propósito, y yo soy tan importante para esta organización como lo es el de operaciones, el de mantenimiento, el de aseo, cualquiera, todo y cada uno de nosotros está aquí por una función, y se supone que la función la tienes que hacer bien, no hay nada que te impida que hagas lo que tu recta moral y tu conciencia profesional te dicten, si algo te lo impide, ahí ya estamos en problemas.
 - ✓ Uno tiene que estar consciente de su capacidad y tranquilo consigo mismo, es decir, estar satisfecho, así puedes estar bien en una sociedad como tu familia, y si estás bien con tu familia y contigo mismo probablemente en tu trabajo estés ok.
 - ✓ Si en tu trabajo estas ok, en tu familia estas ok, y como persona estas bien, puedes auto-realizarte.

- ✓ Si en tu trabajo no estás todo ok, puede que con tu familia estés ok, y sin embargo te va a cojear algo, pero sin embargo igual puedes auto realizarte.
- ✓ El trabajo es un medio para la autorrealización, pero no el fin último para tu autorrealización.
- ✓ La satisfacción laboral para mí es un estado de gracia, que vendría a ser como estar en las nubes, en un medio auto-soportante, que no sintieras, no tuvieras peso, y que estuvieras en este estado de paz total de estar siendo ingrátido.
- ✓ Para mí, la satisfacción laboral es como algodón azúcar, porque es agradable, lo dulce para mí es agradable, dulce pero no empalagoso, lo suficientemente dulce como para que sea atractivo.
- ✓ Estas insatisfecho tiene el sabor amargo, porque claro, porque te queda mal sabor en la boca, que lo andas permanente regurgitando, y es re curioso, porque la satisfacción laboral la siento que es bien efímera, pero la insatisfacción la siento más permanente. La felicidad es efímera, pero las penas son permanentes, algo así.
- ✓ Me suena a carros de fuego de Evangelis la satisfacción laboral, es una música que es tranquila pero que te impulsa, va en crescendo.
- ✓ La insatisfacción me suena a cierto artista que detesto. Un tipo que con 3 acordes hace 10 canciones y gana plata con ello, es ganarse la plata muy fácilmente, hay tipos que musicalmente son muchos mejores que él y sin embargo no ganan ni la mitad, es injusto.
- ✓ Dado que por enseñanza, muchos mandos medios provienen del área técnica, sin muchos conocimientos administrativos, salvo algunos cursos, en mi caso, la parte administrativa la detesto, por lo que me importa mucho que la empresa sea consiente a la hora de evaluarme, y lo haga desde una perspectiva más técnica que burocrática.
- ✓ Está bien que como mando medios te manejes en los software básicos de administración, pero cuando quieren que seas especialista en SAP u otros para que puedas armar todo un sistema, es preferible que te busquen un asistente o alguien que sepa de eso y no te carguen más cosas de las que puedes hacer.
- ✓ Ciertas posiciones te exigen ciertos niveles de abstracción, en el cual tú tienes que ver un poquitito más arriba y ver un poco temas estratégicos, y la administración pura y dura de los recursos te sume en bajar a nivel de contar las chauchas, eso te quita tiempo, y no te deja trabajar muy bien.
- ✓ Proyectar y soñar en lo que es relacionado a tu trabajo es vital, me hace sentir vivo, me hace sentir que sirve para algo lo que estoy haciendo acá, yo no soy un administrador, yo soy un gestor.
- ✓ Si me siento útil, me da satisfacción. Es importante alcanzar las metas y objetivos, pero también para mí es muy importante disfrutar del camino, es re-interesante, como tú vas elaborando el paso a paso, y eso es lo que me mueve y lo que me motiva, si aquí estuviesen todos los temas solucionados, y uno viniese aquí a simplemente a administrar algo que es un establishment, sería un poco fome, sería pega para otra persona, yo no estoy para eso, estoy para gestionar, pero para movilizar, para seguir un camino el cual en mi área de trabajo siempre se puede mejorar en algo, y eso me produce esa pasión por el trabajo.
- ✓ La pasión por el trabajo es todo un tema, porque también hay un tema pasional en el trabajo, porque si fuese solamente por las lucas, el trajo en equipo y blah blah blah, ja uno tiene que gustarle esto pues!, el futbolista juega el juego porque básicamente porque le gusta, porque vibra.
- ✓ Tener pasión por tu trabajo puede desencadenar 2 cosas, un aspecto positivo relacionado a le da sentido a lo que haces, y malo porque te puede guiar mucho a tu

“Trabajar duro” de forma permanente, y esto te puede hacer olvidar a tu familia, es ahí donde entra el equilibrio, equilibrar pasiones como por tu trabajo y tu familia.

- ✓ Alcanzar mis metas, mis objetivos me hace sentir realizado, así mismo seguir un camino correcto para alcanzar estos objetivos, hace que tenga sentido lo que estás haciendo, incluso hasta los peros que aparezcan en el camino, siempre que uno los sepa llevar y los sepa administrar, son parte de la realización, los caminos siempre tienen algún problema, pero la gracia es superarlos.
- ✓ Para alcanzar tus objetivo o metas, es necesario que la empresa crea en ti, en tu equipo de trabajo, si no creen en mí, si no creen en mi camino, chuta estamos mal, y así mismo si la empresa no cree en mi camino en lo que estoy proponiendo, estamos mal, y eso implica una serie de cosas, desde recursos materiales hasta tiempo, claro muchas veces tiene o no tiene los recursos materiales pero falta el tiempo, y uno se desvía un poco del camino y cae en la administración.
- ✓ Para el asunto del tiempo necesario para que alcances tus metas y objetivos, la empresa básicamente tiene que proveerte de los recursos necesarios para que tú puedas centrarte en el proyecto, sean recursos monetarios o humanos.
- ✓ Las cosas que la empresa puede manejar y que me producen insatisfacción son por ejemplo, la carga excesiva de trabajo, la carga excesiva de asuntos burocráticos, también me causa insatisfacción ciertas inequidades, tales como el amiguismo, eso de que no valoren estrictamente tu trabajo o el de tu equipo en comparación de otros, es importante que la empresa sea un tanto cuadrada en esos aspectos, que las reglas estén bien claras, definidas y aplicadas.
- ✓ Me causa insatisfacción el hecho de que dentro de las cosas no normadas, se establezcan establecer privilegios, para personas “dedocráticamente”, esa cuestión es súper injusta, eso me hace sentir pésimo, aun cuando fuera el beneficiado, cuando soy el beneficiado, siento que no lo merezco.
- ✓ Sentirse pésimo por injusticias es claramente un desmedro, porque uno ocupa tiempo en estar pensando en esto, lo que te distrae de tu trabajo principal y empiezas a tener pérdida de productividad.
- ✓ En el caso que te sientas cabreado por las injusticias, boomerang.com, obvio estas mirando internet para buscar una pega.
- ✓ Uno siempre equilibra las cosas, incluso para estos “me siento pésimo”, se equilibra la balanza por temas que me hacen sentir bien, y me dan ese sentido de que esta es una empresa que vale la pena trabajar, pero en el momento que el número de inequidades, o sea, el número de cosas que me hacen sentir pésimo carga la balanza para el otro lado, uno dice, no, ya paso el límite, boomeran.com, y a buscar pega en otro lado.
- ✓ Me hace buscar trabajo o querer cambiarme de la empresa cosas tales como: que no exista reconocimiento, inequidades, amiguismo, privilegiar o premiar a gente por temas más de feeling personal con las jefaturas que temas objetivos puros y duros, etc.
- ✓ Para mi es importante el reconocimiento, porque esto es un rito y los ritos son súper importantes. Cuando uno logra metas, aunque sean metas parciales, uno tiene que establecer ritos, y parte del rito es el reconocimiento, porque sin el rito, uno no quiebra el paradigma con respecto la consecución de la meta. Yo llego me preparo un café, salgo con mi café, lo tomo, le echo canelita, y paffff! se lo llevo otro tipo y no me lo tome yo. Joder, te hace sentir mal, con cariño te lo estás preparando y otro lo toma y lo disfruta, no pues, eso está mal.
- ✓ Si se me reconoce, me genera felicidad, soy más productivo, mas empoderado, y esto es importante porque es parte de un círculo virtuoso, Si tú te sientes más empoderado, las cosas te resultan más, si las cosas te resultan más, eres más

reconocido, las metas las ves más claras, puedes desarrollarte más, ves el futuro más claro, no andas buscando pega por otros lados.

- ✓ Para que yo pueda disfrutar con mi familia, básicamente necesito tiempo, tiempo para disfrutar las instalaciones e infraestructuras que te facilita la empresa, o tiempo para disfrutar el hecho de estar cerca de costa, de viña, etc.
- ✓ Que sacas de que viña sea linda si estas acá en la planta, que sacas de estar en viña, siendo que es tan lindo, si es que te están llegando email; que sacas de estar con tu familia, en un tiempo que deberías estar viendo a tus cabros chicos, si tienes que responder algún email, un llamado, algo a tu jefe, y no te puedes desconectar del trabajo.
- ✓ Es importante que me den espacio, tiempo, y más que espacio, es tiempo. Uno produce acá en ciertos horarios en ciertos tiempos y se debiese respetar eso.
- ✓ La empresa me facilita poder disfrutar de mis espacios y tiempos si me respeta, es un tema de respeto, un tema de respeto de todos, por el tiempo del otro.
- ✓ El tiempo es un tema que se respeta muy poco hoy en día, por ejemplo el lema de 24/7, esa es una falta de respeto para los subalternos de quien propone eso, los gallos terminan todos reventados, uno tiene el derecho de habiendo cumplido su horario, cuelgue sus cositas y se vaya para su casa, a disfrutar de su tiempo.
- ✓ La cuestión de celular, llego a mi casa, lo agarro y para afuera, no porque lo odie, es porque ¡es mi tiempo!, cuando uno llega al límite en que vas en bicicleta y vas mirando el celular, es que estas enfermo.
- ✓ LA empresa debiese velar por que se respete el tiempo y espacio de cada uno, es por eso que creo debiese inculcar en la gente este valor, si tu estas trabajando en un punto, y son las 8 de la noche, perfecto, tu perfectamente evalúas que tu compañero de trabajo, que la gente otra a la cual necesitas, perfectamente puedes requerirla a las 8 de la mañana del día siguiente. Para que mierda le mandas el email a las 8 de la noche, 9 de la noche o 12 de la noche! obliga y enclavas a esa persona que lo vea, mire, revise el email, a no si son 5 minutos, pero son 5 minutos con tu cabro chico, y entre el cel. y el cabro chico, elijo mi cabro chico. Esa cuestión muchas veces, es sabes que a la mierda con el celular, y eso es una falta de respeto, yo no meto la mano en tu comida cuando estas comiendo, pero sin embargo, esto sí, el celular de cierta forma mete la mano en tu comida.
- ✓ Es importante que la empresa provea cierta infraestructura, no es solo el sueldo, espacios de esparcimiento dentro de la empresa, sectores donde tú puedas hacer un pequeño stop y relajarte aunque sean 5 min, o quizás un área para deportes.
- ✓ Para mi es importante el deporte, la infraestructura y los servicios deportivos son indispensables en cualquier organización, tienes que tener una canchita o arrendar una canchita o propiciar que se generen estas instancias de deporte, es un conector súper importante.
- ✓ Si no se tienen estas instalaciones deportivas o no se propician estos espacios hay cierto grado de insatisfacción, es decir hay pocas instancias para relacionarte con el otro si no es en el trabajo, y una de las gracias del deporte es que te permite relacionarte con el otro, además salen muchas cosas a partir de una pichanguita que te juegas con la gente, puedes ir a un asadito, que se yo al happy hour, conversas y te enteras de la vida de la gente con la que trabajas, las facilidades y dificultades que tienen en su vida persona, de esas cosas no tienes idea dentro del trabajo.
- ✓ Uno tiene que tener esas instancias donde relacionarte con otros, uno es un ser humano, independiente que uno esté trabajando entre maquinas, uno convive con personas, y las personas son importantes. Si me relaciono con otros, me hace sentir bien, si me siento bien trabajo mejor, y eso yo encuentro que es aplicable casi para

todo el mundo, no sé si alguien sintiéndose mal va a trabajar igual, pero en mi entendimiento si uno se siente mejor, trabaja mejor.

- ✓ Tú te sientes mejor en el momento que eres reconocido como integral, es decir, yo, mi familia, mis gustos mis disgustos, mis penas, mi todo. Yo soy una persona integral respecto de una serie de variables, no solo respecto del trabajo.
- ✓ Cuando hago bien mi trabajo, me siento bien, me siento realizado, y en cuanto a mi equipo de trabajo, promuevo su trabajo.
- ✓ Si hago bien mi trabajo, ayudo a que la organización cumpla sus responsabilidades, con los requisitos que le impongan y sea una empresa sustentable, con esto la sociedad tiene un lugar mejor para vivir, como para pasar por acá vivir en el caso de la gente de ventana, todos se ven beneficiados con que mi trabajo sea bueno.

Entrevistado 8:

- ✓ El trabajo, yo lo comprendo cómo un poco de todos los males estrés, no poder dormir, preocupaciones etc.
- ✓ Estar satisfecho, más que perder el tiempo en el trabajo, es tener una mirada hacia el infinito, es decir lo logre, es un tema de tranquilidad, creo que no suelo hacer eso, pero de repente uno lo hace indirectamente, no con esas frases, pero cuando terminas una pega dices, ¡por fin termine!, satisfacción es ese suspiro que da uno.
- ✓ Parte de la satisfacción laboral es el reconocimiento, puede provenir de tu equipo, de tus pares, de tus subordinados, o tus superiores, en 360 como se llama.
- ✓ Creo que la satisfacción en el trabajo se ve reflejada en la familia, creo que parte de la satisfacción laboral que uno busca o trata de conseguir es para la familia.
- ✓ Al final uno trabaja para la familia, quizás si no tienes satisfacción laboral, puede que la familia se vea resentida, no en lo económico a lo mejor, pero si quizás en lo familiar.
- ✓ Siempre lo he dicho, cada vez que uno termina un proyecto, es un ¡al fin lo logre!, porque tienes muchas cuetas, cosas buenas y cosas malas, problemas, algunos son más fáciles o más difíciles, pero cuando terminas siempre hay un ¡al fin lo logre!, es un éxito más personal que de reconocimiento de otras áreas.
- ✓ Tu trabajo te tiene que gustar, es fome levantarse en la mañana para hacer algo que no te gusta, entonces venir al trabajo y que no te guste, no es muy motivante, es un tema netamente interno, te podrían dar un millón de dólares, pero si no te gusta, dice no!, te cuesta, yo creo que uno tiene que tener alegría de vivir y disfrutar el trabajo.
- ✓ Si a mí me gusta mi trabajo, voy a tener un rendimiento bueno, y llámese rendimiento a todos los conceptos, es decir, alegre, entretenido, motivador, sacar pecho, y yo creo que eso se ve reflejado cuando uno es líder.
- ✓ Si tu estas alegre en tu trabajo, si estas motivado, te hace ser más eficaz, haces la pega rápido y a la primera, conciso.
- ✓ cuando no te gusta el trabajo que estás haciendo, uno sencillamente pierde el tiempo, lo hace burocrático, lo hace lento, algo en que te demoras 2 horas lo haces en 4, te distraes.
- ✓ Para mí es importante ser eficiente o eficaz porque así alcanzo mis objetivos lo más rápido posible, y hacerlo así me produce satisfacción personal, crecimiento laboral.
- ✓ Siendo bueno en tu trabajo puedes crecer profesionalmente, si eres malo no puedes crecer.
- ✓ Sentirse orgulloso, sacar pecho, va muy ligado al sentimiento de sentirse útil, si tú te sientes útil, es porque las cosas que haces aportan a la empresa, saber eso va ligado a una cosa de mejora continua, crecimiento, y en lo persona dice que estás haciendo bien tu pega.
- ✓ Sentirse útil o el sentimiento de sentirse útil es un reconocimiento oculto, si te dicen que fue útil algo que hiciste, sientes que lo haces bien.
- ✓ Toda pega tiene estrés, muchos factores hacen el estrés, y uno de esos o un gran aporte lo hace el trabajo, tratar de lograr y de tener éxito te hace pasar por mucho estrés en algunas etapas, no siempre, pero en algunas.
- ✓ Creo que es difícil ser feliz sin tener satisfacción laboral, creo que uno de los componentes de la felicidad es que tú estés satisfecho laboralmente.
- ✓ Para lograr la satisfacción laboral, pienso que parte del proceso, es trabajar en equipo, creo que eso fomenta muchas cosas más también, no solamente el fin de lo que es el trabajo, sino también relaciones interpersonales.

- ✓ Nunca he buscado mucho el reconocimiento, pero cuando hay reconocimiento se valora, nunca he trabajado para ser reconocido, pero se valora que se haga.
- ✓ Creo que debe haber trabajo de equipo, reconocimiento, esto te lleva a tener satisfacción laboral.
- ✓ Creo que uno puede estar mal en muchas cosas, te puede ir mal en el trabajo, pero yo creo que la familia es la que te soporta, es a la larga lo que te orienta. Es un soporte importante en una persona.
- ✓ Estando bien la familia hay muchas más posibilidades de que haya satisfacción en el trabajo, y no teniendo satisfacción en el trabajo, estando bien la familia se hace más llevadera la carga.
- ✓ El estrés, el mal humor, mucho trabajo, todas esas cosas negativas son más transitorias y debiese evitarlas, pero en el mundo de hoy en día son muy comunes, en cambio la familia, la alegría de uno, es algo por lo que uno lucha.
- ✓ El trabajo y la familia, son cosas que están interrelacionadas, pero las cuales trato de separar.
- ✓ Estar satisfecho laboralmente es como la sensación de tomarte un mojito en la playa y sentir que lo que estás haciendo, lo estás haciendo bien, o sea sin culpas. Es decir no me estoy tomando este mojito con tanta pega allá, es decir me estoy tomando este mojito por que trabaje un año y me lo merezco, mirando la playa, o pescando en alguna parte, esa sensación, un poco de libertad.
- ✓ A mí me gusta viajar, y hay un olor bien especial en algunas ciudades que es como a cafetería, es como la sensación de, quizás lo asocio a las primeras vacaciones que tuve, que era un olor bien típico en NY, sentir ese olor a cafetería me da la sensación de plenitud pero también lo asocio a hice la pega, me lo merezco y ahora hay que disfrutarlo.
- ✓ Que te den un masaje en el cuerpo es como si uno estuviese satisfecho laboralmente, podría ser algo así de descriptivo, cuando uno está satisfecho, lo asocio mucho a cumplir un objetivo, es decir termine una etapa, soy pleno, entonces cuando uno termina esa etapa de estrés y problemas, termina y viene como un relajó, se relaja el cuerpo, o sea de estar todo el día tenso pasas a estar un rato suelto, por eso lo asocio a la sensación de que te den un masaje, porque cuando te dan un masaje, y tienes contracturas musculares o lo que sea, sentir esa sensación de liviandad o de relajó es rico.
- ✓ La proyección laboral es importante y está relacionada con varios temas, uno es la seguridad laboral, la idea es que te sientas útil y que tienes el trabajo asegurado.
- ✓ Para mí el tema de estar estancado en un puesto se vuelve rutinario, y la rutina aburre, desmotiva, entonces si uno no tiene proyecciones y no sabe dónde va, de a poquito empieza a decaer las ganas de trabajar.
- ✓ Quiero tener seguridad laboral porque, uno siempre lucha por que la familia este bien.
- ✓ Siempre digo que el único recurso con el cual cuenta uno, es uno mismo, uno mismo es el generador de los bienes, y bienes llámese casa, auto y comida, lo básico, y uno al tener eso se puede proyectar más, puede hacer más cosas, uno se proyecta, y para esto la estabilidad laboral es importante.
- ✓ Si tu sientes estabilidad laboral, te dan ganas de atreverte, uno se atreve cuando a ciertas cosas cuando tiene estabilidad laboral, uno puede cambiar un auto con menos esfuerzo si tiene estabilidad, si no, junta la plata y se espera, uno puede proyectarse más en algunas cosas y todo esto orientado al bienestar familiar.
- ✓ Ser una persona inútil, que hace lo que hace porque es lo que hace o no aporta valor, no es mi estilo, sé que otras personas lo hacen para sobrevivir, pero no es mi estilo de vida, va con un tema muy relacionado a la personalidad.

- ✓ Yo creo que cuando uno se siente útil, uno hace las cosas con más ganas, creo que cuando uno se siente inútil, o su trabajo es rutinario, hace que uno sea más lento, burocrático, en cambio cuando uno anda con ganas le pone punchi, y bien fuerte.
- ✓ No busco el reconocimiento, pero creo que cuando se da, uno se siente bastante satisfecho, y eso es un sentimiento que no se compra, estoy haciendo bien mi pega, voy bien encaminado, creo que el reconocimiento, a la larga tiene un mayor impacto en tu parte intelectual que física.
- ✓ Si tengo más ganas o me siento con más energías obviamente mi trabajo va a ser más efectivo, más rápido, y creo que incluso uno podría decir que es más creativo, creo que uno va más allá de lo tradicional.
- ✓ Dentro de la proyección laboral, la idea es no tener un trabajo que sea rutinario, no hacer siempre lo mismo, si se hace un trabajo rutinario uno pierde la creatividad, las ganas; si todos los días te dijeran que tienes que hacer este mismo test, después de 2 semanas, o un año dices puta ya no quiero hacer el mismo test, o de seguir haciéndolo ya no lo vas hacer con las mismas ganas que la primera vez.
- ✓ Creo que si uno está en un trabajo rutinario, pierde el motivo, porque uno necesita seguir aprendiendo, yo creo que saber es algo que nunca se termina, siempre se puede aprender un poquito más, sino, te pones pajero, esa es la mejor palabra, te pones burocrático, estatal!
- ✓ Querer ser eficiente es a consecuencia de que sea ingeniero, uno siempre anda tratando de optimizar cosas, ser ingeniero creo que está relacionado directamente a disminuir costos y plazos, ser eficiente, o sea hacerlo a la primera, hacerlo bien, económicamente.
- ✓ Si uno es eficiente, es difícil que alguien te supere, siempre hay mejoras, pero si tú ya partiste en una efectividad es difícil que alguien te supere.
- ✓ Me gusta ser de los mejores, creo que esto está relacionado a mi satisfacción personal, imagínate saber que eres el mejor de los mejores, que se debe sentir, yo creo que uno siempre tiene que tratar de ser el mejor, creo que para allá debiese apuntar uno.
- ✓ Ser creativo es relevante para mí, va a un tema asociado a que los ingenieros somos muy estructurados, como ingeniero viene de la palabra ingenio, de hacer cosas nuevas, y creo que muchas veces nos metemos en un sistema que se hizo así, y que cuando uno encuentra pequeñas creatividad le saca mejor provecho a las cosas, optimiza, hay equipos que están ultra estudiados, pero que con pequeños cambios te pueden traer grandes consecuencias.
- ✓ Yo creo que al ser creativo uno no pierde la noción de hacer más, si eres poco creativo, estas siempre siendo de la masa. Siendo creativo estas en la vanguardia de las cosas.
- ✓ Para mí es importante cumplir el rol de ingeniero, ya que es lo que se espera de mí, es por lo que me pagan, además desde el punto de vista persona, creo que siempre es entretenido saber y abrir campo, es algo que aporta a mi satisfacción personal.
- ✓ Uno siempre trabaja por la familia, y como uno es el único recurso con el cual cuenta, intercambias tu tiempo, a tu persona, por un salario como medio para otorgarle a tu familia una buena situación. Esto es lamentable pero es la verdad.
- ✓ Necesito un salario para conseguir ciertas cosas.
- ✓ Otra cosa por la cual el salario es importante, es porque no es entretenido tener el mismo cargo con una persona al lado que hace igual o menor pega y te paguen menos, uno dice, me están cagando, también creo que va un tema de saberse recompensado, es decir yo te doy, tú me das, y eso te da un cierto equilibrio.

- ✓ Si el salario no me recompensa mis labores, mi aporte, la consecuencia es que mira para el lado y trate de cambiarme, si encuentras una empresa que te pague mejor, te vas a cambiar.
- ✓ Para trabajar uno tiene que tener ganas, si uno entra en una rutina se le quitan las ganas de trabajar, entonces es el desafío o los nuevos desafíos lo que te mantiene activo de mente, de querer hacer más cosas.
- ✓ Los nuevos desafíos te hace tener más ganas de venir a trabajar, y con esto viene una mayor efectividad, y esto te hace rendir más.
- ✓ Si rindo más, en cierta forma uno demuestra al jefe que está haciendo bien la pega, hay un tema de evaluación ahí, uno siempre está en constante evaluación, al ser efectivo, proactivo, el jefe te va reconociendo, y ese reconocimiento puede que no sea tan público, pero si sea un reconocimiento de tu jefe diciéndote que lo estás haciendo bien.
- ✓ Al ser más creativo, demuestra que uno se la puede, y esto significa después crecimiento laboral.
- ✓ Cuando uno demuestra que se la puede, que está preocupado, que es creativo etc., pegas un salto en el puesto o en el sueldo, o algún crecimiento laboral, llamémosle crecimiento laboral a puesto, cargo o desafío.
- ✓ Si la empresa me capacita, en cierto sentido significa que la empresa está invirtiendo en ti, esto te da cierta seguridad laboral.
- ✓ Cuando hay capacitaciones, uno siente que lo están preparando para proyectarte en la empresa, y que además uno está haciendo bien la pega.
- ✓ cuando uno trabaja en equipo, los objetivos que se logran son mayores a los objetivos que uno alcanzaría solo, cuando uno trabaja en equipo puede hacer cosas ms grandes.
- ✓ los objetivos que uno busca o pone son siempre orientados a medir el rendimiento que tiene uno, al cumplir objetivos uno puede decir hice o no hice la pega, es la parte medible de un trabajador, todos tenemos que tener objetivos y tiene que ser medibles para saber si están haciendo bien su pega o no
- ✓ Alcanzar los objetivos de hace sentir bien, que haces las cosas bien, pero si no se alcanzan, hay que entrar a ver las razones que llevaron a que no se alcanzaran.
- ✓ Al trabajar en equipo y superar las metas, excederlas por cualquier razón, te produce el sentimiento de “poder más”, sobrepasar el objetivo siendo eficaz, eficiente y al menor costo, siempre buscando una mejor alternativa, es decir si la meta era 5 y lograste 7, perfecto!!, qué mejor que sobrepasar el límite, me hace sentir que soy uno de los mejores.
- ✓ Uno no siempre es líder, pero a uno le gusta ser líder porque, en lo personal, creo que cuando soy líder, le dedico arto tiempo y trato de optimizar hartas cosas, trato de hacer hartas mejoras y liderar va asociado un poco al reconocimiento, el líder es siempre el que se lleva el reconocimiento, puede que haya hecho más o menos, pero él se lo lleva.
- ✓ Cuando uno es líder tiene un poquito de satisfacción personal y aumenta un poco ego.
- ✓ Tener el sentimiento de logro, quiere decir que uno va cerrando ciertas etapas, tengo un logro, cumplí algo, y se termina. En una etapa que termina uno evalúa, para mí la autoevaluación es súper importante, al igual que las externas, uno mira hacia atrás y dice, lo hice bien, lo hice mal, que puedo mejorar, mirar como quedo.
- ✓ El logro par a mí significa una semifinal, eso te hace hacer un stop, ese stop te hace mejorar, analizar y crecer. Eso cada vez te hace ir logrando cosas más grandes, es crecimiento a la larga.

- ✓ Hoy día estamos en una etapa en la cual el éxito conlleva mucho estrés, sentirse estresado es cada día más normal, en lo personal no me gusta, pero creo que te hace trabajar a un ritmo mayor, mejor y más eficaz, o sea de repente sirve, es como el miedo, de repente el miedo te hace aterrizar, creo que el estrés, esta sensación te hace aterrizar un poco, es negativos, pero a la larga todo sentimiento negativo tiene que pasar, y al final cuando pasa, uno siente satisfacción.

Entrevistado 9:

- ✓ Uno trabaja efectivamente porque tiene, tiene una necesidad económica dado que esta así establecida la sociedad.
- ✓ Dependiendo de la época profesional en la que te encuentres, el dinero deja de ser el tema principal, te empiezan a preocupar otras cosas, como por ejemplo el desarrollo profesional.
- ✓ Aparte de que te paguen bien y tener opciones de desarrollo profesional, es importante que te guste lo que haces, ya que naturalmente si no te sientes cómodo o a gusto en tu trabajo, te merma como persona, es mejor no estar ahí, hay que ser honesto con uno mismo y simplemente decir que no quieres estar en un tipo de empresa así.
- ✓ Yo busco estar en empresas de carácter multinacionales o internaciones, esas son las empresas en las que quiero trabajar, en empresas que tengan solucionado el asunto los aspectos tales como de remuneraciones, de apoyo al desarrollo de las personas, porque teniendo eso cubierto lo demás depende principalmente de uno.
- ✓ Como individuo, se tiene que buscar necesariamente el desarrollo, yo creo que es un tema intrínseco en las personas, creo que a nadie le guste estar toda su vida haciendo lo mismo que ha hecho siempre, puede ser que hayan personas que si lo quieren así y no los culpo por eso, pero no es mi caso.
- ✓ Estar satisfecho con lo que uno hace, te hace sentir plenitud, y el día en que empieces a sentir lata por lo que haces, ese es también un momento en el cual uno tiene que ser honesto consigo mismo y decir, sabes que más esto no me gusta y yo quiero buscar algo distinto para mi persona.
- ✓ No hay nada más triste para una persona que estar haciendo algo que no le guste.
- ✓ Uno tiene que saber la posición que juega dentro de la organización, uno sabe que no es la guinda de la torta, pero en otros negocios pueda que si, por lo tanto es importante saber cuál es tu rol dentro de la organización y saber también que se espera de ti.
- ✓ Cuando sabes que el rol de tu área, el de tu equipo, el tuyo es brindar apoyo, todos tienen que ser leales y competentes para que justamente se produzca el trabajo y todo salga bien.
- ✓ Lo importante de trabajar en equipo, es que uno tiene que estar bien clarito en la parte que le corresponde hacer y que esa parte que te corresponda hacer, tiene que ser de muy buena calidad.
- ✓ Yo estoy claro que como unidad de soporte, tengo clientes internos, por lo que sé que mi trabajo tiene que ser de muy buena calidad, números, información, presupuestos, esa información tiene que ser oportuna, que tenga buena calidad o buen nivel de detalle, para que justamente los gerentes de cada una de las aéreas puedan tomar buenas decisiones y en la parte administrativa dar todo el soporte para que la planta funcione de buena forma.
- ✓ Si uno sabe lo que tiene que aportar a la empresa, el rol que juega en ella, lo importante que es su trabajo, uno sabe y se compromete a dar un buen nivel de servicio.
- ✓ Uno debería tener objetivos bien específicos, pero también tiene que saber muy claramente cuál es el objetivo de la empresa, si no uno estaría dando un servicio una orientación de servicio de soporte sin mucho sustento, uno tiene que tener claridad con respecto de que tu función tiene un propósito.

- ✓ Lo laboral también arrastra a lo personal, y lo personal, naturalmente, arrastra a la familia, has que saber administrar el tema de lo laboral y lo personal, ya que situarse en un extremo, te hace terminar separado o renunciando a tu trabajo.
- ✓ Lo bueno de las empresas multinacionales es que tienen ya subsanados un montón de cosas que están relacionados justamente con estas pugnas que se dan entre empresa y empleado y las necesidades que tienen los empleados.
- ✓ El tiempo es un factor clave a la hora de que lo laboral afecte a lo personal y familiar.
- ✓ La empresa, por medio de RR.HH, debe prever las cosas para que las personas puedan desarrollar su trabajo de la mejor forma.
- ✓ Una buena empresa que se preocupe por mantener a sus empleados satisfechos debe apoyarlas, preocuparse del desarrollo de las personas y también de las familias, tiene que otorgarles beneficios relacionados a la salud, capacitación, alimentación, transporte, ayuda financiera, bonos, etc. Esas son las cosas que yo creo que busco y me da satisfacción que la empresa ofrezca.
- ✓ Es muy relevante sentirse pleno, satisfecho con lo que uno hace, con lo que uno aporta.
- ✓ El tema del reconocimiento pienso yo que va relacionado al orgullo.
- ✓ Hay una frase que dice, “cuando tú no has hecho algo bien durante el día, te aseguro que ese día no vas a poder dormir bien”, y eso suele pasar cuando hay mucha carga de trabajo, o no ha podido terminar ciertas cosas.
- ✓ Lo que uno busca, es poder llegar a tu casa y dormir bien, estar en paz y tranquilo, saber que no tienes cosas pendientes en el trabajo, uno busca eso porque es un buen indicador de que las cosas están saliendo bien.
- ✓ Si uno no puede tener esa tranquilidad al final del día, y viene siendo muy repetitivo quiere decir que algo anda mal, y es algo personal o algo laboral, y es el momento de empezar a analizar tu vida y que hacer para solucionar lo que te aqueja.
- ✓ El hecho de sentir el cuerpo tibio, es como la sensación que me da estar satisfecho en el trabajo, ya que la asocio a la motivación, al hecho de estar emocionado por hacer algo, es como el calorcito que te da cuando andas hiperventilado, esa energía que recorre tu cuerpo.
- ✓ El hecho de sentir que me faltó día o tiempo, para mí va asociado a estar satisfecho, ya que creo que cuando a uno se le pasa rápido el tiempo, es porque creo que lo está pasando bien o se siente a gusto, entonces tener la sensación de que el día se hizo corto para todas las cosas que uno quisiera hacer, es por el hecho de que estás satisfecho y motivado.
- ✓ La satisfacción en el trabajo tiene mucha relación con la perfección, que todo esté bien, equilibrado, entonces si la perfección la puedo asociar a una música que la encuentro perfecta, te diría que es como escuchar las cuatros estaciones de Vivaldi, porque aparte de lo perfecto que es, es una cuestión sublime.
- ✓ Meter un gol a estadio lleno, la mezcla de euforia y placer que te da hacer algo que muchos gritaran de alegría, esa sensación de felicidad es la que yo creo que uno siente cuando está satisfecho laboralmente, es ese pequeño gesto de decir “¡sí!, ¡lo logre!”.
- ✓ El placer que me da tomar un buen vino, un buen vino de buena cepa, entonces un vino de buena calidad, no necesariamente tiene que ser de un precio elevado, es semejante a la sensación que me produce la satisfacción en el trabajo.
- ✓ Estar satisfecho me produce lo mismo que el olor asado de un buen corte, eso me provoca felicidad, no crea que haya alguien, salvo a los vegetarianos, que el olor a asado no le provoque sensaciones, para mí sentir ese olor asado es como estar satisfecho en el trabajo, saber que vas a comer algo rico, sabroso, que se te hace agua la boca.

- ✓ En una organización, son los éxitos los que te mueven a ti como persona, de hecho tener éxito para mí, tiene que ver con 4 pasos, y no es anda más que, saber lo que uno quiere, trabajar para lograrlo, lograrlo, pero lo fundamental de todo esto, es disfrutarlo y conservarlo, ya que tú puedes lograr el éxito pero si no lo disfrutas y no lo conservas es un éxito transitorio.
- ✓ La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con el éxito profesional, ahora este éxito es un tema parcial, porque eso también tiene que venir acompañado de un éxito personal, y en el caso mío, le doy importancia fundamental al éxito familiar, si yo no tengo mi tema familiar y personal resuelto, estos éxitos laborales van a ser éxitos desequilibrados, tienen que ir a la par.
- ✓ La estabilidad es importante, incluso para los equipos de trabajo, la gracia es establecer equipos de alto desempeño y para ello es importante que la empresa se comprometa con la estabilidad y seguridad laboral de la gente.
- ✓ Un equipo de trabajo lo conforman personas con ciertas competencias y alguien que los guíe para que alcancen su mejor potencial.
- ✓ Los equipos de alto desempeño son importantes porque el núcleo de la empresa son las personas, el capital lo puedes conseguir, la tecnología también la puedes comprar, es cierto tu pues comprar el talento de personas, pero lo que tu como empresa tienes que trabajar, es que todas aquellas personas trabajen en armonía entorno a un objetivo en común, que puedan complementarse y lograr un objetivo que sea empresa.
- ✓ El trabajo de equipo permite que la estructura sea más eficiente, sea más plana, cuando tú tienes equipo de alto desempeño, tu prácticamente no necesitas jefaturas, por que las personas tienen tan claro que es lo que tienen que hacer, cuando lo tienen que hacer, y con qué recursos lo tienen que hacer, que uno no necesita prácticamente la imagen de un jefe, si a lo mejor una persona que canalice, un coordinador, pero no necesitarías la estructura rígida que se conoce.
- ✓ Al contar con una estructura más eficiente, mas plana, el trabajo y las comunicaciones se hace más fácil, aparte se logran economías, con esto la empresa logra competitividad, y cuando una empresa logra ser competitiva, traspasa beneficios a sus trabajadores, ya que en cierta forma permite una mayor estabilidad laboral.
- ✓ La remuneraciones que uno espera o aspira, tienen que ser buenas, al mismo nivel o por sobre el promedio de la industria.
- ✓ Los beneficios son importantes porque prácticamente son preocupaciones menos, lo dejas de lado, y te concentras en tu tarea.
- ✓ No creo que haya algo más triste que tener un hijo enfermo y estar trabajando y pensar que no tienes ningún tipo de respaldo, cuando la empresa te da un beneficio médico, tú trabajas tranquilo, tú sabes que tienes un respaldo, un buen seguro médico.
- ✓ Si la empresa te asiste, te respalda, incluso desde el punto de vista emocional, te hace sentir bien, te motiva que la empresa se preocupe de tí, tanto en lo económico como del punto de vista emocional.
- ✓ Si la empresa de apoya y respalda, logras estar tranquilo y concentrado, porque sabes que tú y tu familia van a estar bien.
- ✓ Los beneficios son importantes porque te dan tranquilidad, te concentras más en tu trabajo, al estar concentrado alcanzas tus metas y de cierta forma te da seguridad laboral.
- ✓ Es ideal que una empresa tenga establecido y transparentado el tema del pan de carrera, en cierta forma te da tranquilidad, ya que sabes dónde partes, que necesitas para ascender y cuál es el camino que seguirás, en cierta forma nadie te limitará tu

crecimiento ni desarrollo, sobre todo si la empresa se compromete con capacitaciones, becas y ayuda para ello.

- ✓ Cuando las empresas tienen resuelto este punto de la carrera profesional que puede tener una persona dentro de la organización, una persona no anda buscando empresa para cambiarse.
- ✓ Si el trato es pésimo, si tú mismo jefe no te respeta, te dan muchas ganas de cambiarte de empresa.
- ✓ Si los objetivos están claros, uno sabe que parte del puzle es, cuando uno se siente participe de los objetivos naturalmente tu trabajo hace sentido, sabes que tu aporte es relevante.
- ✓ Si tú encuentras sentido a tu trabajo dentro de la empresa, yo creo que empiezas a desarrollar el sentimiento de pertenencia, te dan ganas de quedarte y hacer tu aporte desde esa empresa en particular.
- ✓ Para mí el buen trato es una premisa básica, y no tan solo en el trabajo, es una cuestión de respeto, el respeto es una condición básica en las relaciones de las personas, si a mí no me tratan con respeto no voy a estar motivado en mi trabajo, y no voy a rendir lo que rendiría si me tratan con respeto.
- ✓ El trato es respeto, si no hay respeto hay desmotivación, y si hay desmotivación hay menos rendimiento, y naturalmente el objetivo no se cumple. Haciendo la analogía de los remeros, hay gente que empieza a remar más lento o a remar para otro lado.
- ✓ Ser un buen líder o tener un buen líder está orientado al logro de los objetivos, el líder es el más claro que tiene que estar con respecto de los objetivos, sean de su propia área, de su propia división, planta, negocio, etc.

Entrevistado 10:

- ✓ Reconocimiento al trabajo, eso es una parte importante del tema de la satisfacción en el trabajo, que te reconozcan, independiente de que a ti te pagan por algo, pero que te reconozcan cuando haces bien el trabajo.
- ✓ Cuando hacemos un buen trabajo y lo reconocen, lo mismo hago yo con las personas que tengo a cargo, lo mismo hago con ellos.
- ✓ Estar bien el trabajo, es tener un trabajo en equipo, para mí esto es uno de los factores más importantes que influyen en cómo se pueda sentir una persona en el trabajo, que tenga un buen equipo de trabajo, porque si no lo tiene lo va a pasar mal todos los días y no va a querer ni venir a trabajar, por lo que teniendo un buen equipo de trabajo te motivas, el trabajo en equipo es fundamental.
- ✓ Cuando se trabaja en equipo, otro aspecto importante es lo relacionado a la finalización de un proyecto o alcanzar una meta y objetivo, es el sentimiento de alegría y felicidad del equipo, el saber que se hicieron las cosas bien, se ejecutó de buena manera, y como resultado para el equipo se logra la felicidad del grupo, eso mejora la autoestima.
- ✓ Si yo estoy bien en el trabajo, tengo un buen equipo de trabajo, tengo mi empleador o mi jefe que me felicita cuando estoy haciendo bien mi trabajo, la flechita de la productividad va a ser buena, va a ser siempre en alza, esto mejora la productividad.
- ✓ Uno se proyecta al tener un buen clima laboral, un buen grupo. Si me siento bien en el trabajo, me proyecto para seguir surgiendo, seguir escalando dentro de la empresa, uno quiere desarrollar carrera dentro de la compañía.
- ✓ No teniendo un buen nivel de satisfacción o un mal trabajo, o malos grupos, no me voy a proyectar en una empresa en el largo plazo.
- ✓ Teniendo estos grupos, el jefe, buena remuneración, buen lugar para trabajar, siempre voy a estar bien conmigo mismo, alegre por la vida.
- ✓ Si el jefe me felicita en el trabajo, realizo de mejor manera mi trabajo, mejora mi productividad, esto me posibilita la opción de hacer carrera dentro de una organización y me hace sentir feliz en el trabajo.
- ✓ teniendo un buen pasar en la empresa, en el sentido en que yo me sienta entre confiado y satisfecho, obtengo tranquilidad.
- ✓ Si yo estoy satisfecho con lo que me están pagando, si creo que me están pagando bien, además creo que estoy en un buen trabajo, que me gusta, las cosas fluyen solas, llega la felicidad, la realización, porque estoy preocupado solamente de trabajar. Si no es así, si no siento que estoy feliz, realizado, significa que estoy preocupado de que no tengo carrera en la empresa, voy a estar preocupado de que hasta aquí no más tengo techo; Si en el grupo de trabajo tengo a alguien que me está molestando o no me deja tranquilo, estoy preocupado de otras cosas y no solo de trabajar, lo mismo que mi jefe no me pesca o me reta constantemente, siendo que algunas veces tengo la razón y estoy haciendo bien mi trabajo, siento que me esfuerzo; encuentro que toda estas cosas son lo contrario.
- ✓ Si las cosas están bien, solo me preocupo de trabajar clarito y feliz.
- ✓ Cuando las cosas se hacen bien ando bien, me voy tranquilo para la casa, y eso personalmente te hace sentir bien
- ✓ Al trabajar mucho en grupo, no es usual que trabaje solo, saliendo bien las cosas en grupo, yo me voy bien para mi hogar y ando bien.
- ✓ La sensación de estar satisfecho laboralmente es similar a la sensación de alivio, de alegría, es como aquella relajación física y mental que sientes cuando tú sigues una

rutina de ejercicios, particularmente, correr, ya que para mí existen una serie de pasos y procedimientos, que al ejecutarlos todos y al finalizar la rutina me hace sentir bien.

- ✓ La satisfacción en el trabajo es como la sensación que me da tomar un buen chocolate caliente, porque yo trato de prepararlo, es por eso, como yo soy nulo para la cocina, entonces pido ayuda, lo prepara con mucho más cuidado, cariño. Cuando el producto final está terminado y uno siente ese olor a chocolate, uno queda como... pffff. El olor me produce placer, satisfacción, el hecho de haber hecho algo que me cuesta, no me lo hizo nadie, me hace sentir completo, yo produje ese olorcito, me hace sentir pleno.
- ✓ Estar satisfecho es como el sonido de una buena música, agradable, el estilo pop liviano, donde se puede escuchar y diferenciar los instrumentos, no esa cosa donde escuchas el tambor solamente, por ejemplo cuando vengo en auto, y salgo a la hora - la gracia de mi productividad y estar alegre es salir a la hora, no salir tarde-, cuando voy saliendo, voy alegre etc., pongo el Álbum de Daft Punk, a todo pulmón, porque estoy alegre, relajado, es por eso es que lo relaciono mucho con ese tipo de música.
- ✓ Con respecto de las remuneraciones, la empresa debiese remunerar según el mercado, que se estandarice según todas las empresa, no porque sea un pariente se pague más o eso, que sea estandarizado, por ejemplo según el cargo, encuentro que eso es transparentar bien las cosas, los cargos.
- ✓ Para mí es importante que me paguen según el mercado porque, eso es para la progresión y proyección que tengo, de mí y de mi familia, o sea si hago carrera, y bien remunerada, puedo optar a beneficios personales, educación para mis hijos, tener una casa, yo preocupándome de un buen sueldo mensual, puedo proyectar a mi familia.
- ✓ Si la remuneración es menor a lo que espero, siempre voy a estar pensando en eso, no voy a estar concentrado en mi trabajo, voy a estar pensando me pagan poco, porque no estoy ganando eso, encuentro que es un desvío de atención para hacer bien mi trabajo.
- ✓ Que te paguen bien es tener el sentimiento de solidez, es tener una preocupación menos, saber que te pagan bien y que más encima te expliquen “esto es lo que te estamos ofreciendo y es acorde al mercado”, si quiero más, me esforzare, estudiare pediré capacitaciones.
- ✓ Para mí es importante hacer bien mi trabajo, porque pretendo quedarme varios años en esta u otra empresa, esa es la gracia de tener proyección y estabilidad, para todas las cosas en esta vida hay que tener estabilidad laboral.
- ✓ yo creo que todo el mundo se quiere superar, no tener techo, si llego al techo tengo que ver la forma de expandirlo, ver si tengo que estudiar, o dentro de la organización si hay otro puesto que pueda llegar más alto, o tener movilidad dentro de la misma empresa, tener otros conocimientos, con eso puedo llegar a tener proyección.
- ✓ Si la empresa no te da proyección de carrera, no voy a tener estabilidad laboral, no tener estabilidad es porque al año me voy a aburrir o me voy a sentir Insatisfecho o sentirme mal porque no voy a poder tener una mayor remuneración.
- ✓ Si tú tiene una remuneración acorde al mercado, vas a tener menos distracciones, va a proyectar tu carrera, y de cierta forma va a tener seguridad económica y por consiguiente seguridad familiar.
- ✓ Si de cierta forma la empresa no me da certeza de crear una carrera, me distraigo, ya que empiezo a pensar cosas, estas distracciones hacen que me preocupe y que no haga bien mi trabajo, obviamente si no hago bien mi trabajo porque estoy con la cabeza en otro lado, temo por mi estabilidad laboral.
- ✓ Estar preocupado de otras cosas, acarrea consecuencias, puede ser que dentro de mi evaluación anual de desempeño salga mal, por ende no soy valorado en lo que hago

durante el año, puedo tener un problema de seguridad, porque si estoy trabajando entre las máquinas y estoy pensando en otra cosa puedo tener un accidente.

- ✓ Si la empresa no provee beneficios relacionados a salud y educación, me obliga a estar preocupado por pagar las cosas que no me cubren los beneficios, por ejemplo, un tratamiento que no es cubierto por algún seguro, un medicamento que es caro, etc. Entonces estaría preocupado, es la preocupación. No es que pase preocupado, pero al saber que uno tiene un beneficio a la vida diaria se hace más llevadera.
- ✓ Que la empresa tenga beneficios te hace sentir apoyo por parte de ellos, es sentir que no estás solo.
- ✓ Estar apoyado por la empresa, es tener un problema menos, uno se preocupa pero uno sabe que la empresa está ahí para apoyarte, sabes que puedes salir adelante ante ciertas eventualidades.
- ✓ Yo no soy muy individualista, porque a mí me gusta trabajar en equipo, siempre he trabajado en equipo, y creo que el trabajo de equipo deja huellas, deja más huellas que trabajar solo.
- ✓ Alentar el trabajo en equipo como es que es bueno para una organización, es importante, está comprobado, pero uno sabe que la individualidad no lleva a nada, la mayoría de los trabajos buenos o exitosos se han hecho en equipo. Hay mejor calidad en el trabajo en equipo, si tú le dedicas al trabajo esto y el otro esto, el trabajo final del equipo es un buen producto.
- ✓ Hacer un trabajo de calidad, bueno, es importante ya que yo encuentro que, si lo hago de calidad, lo hago una sola vez, a la primera, si lo hago bien, si el grupo hace lo que tiene que hacer, se hace a la primera y una vez, es más eficiente, si el grupo no trabaja bien, empiezan las individualidades, queda mal el trabajo, y se tiene que empezar de nuevo y se gasta tiempo.
- ✓ Gastar menos tiempo, ser eficiente, es relevante para mí porque puedo hacer más cosas, adelantar trabajo, a la empresa le cuesta menos, ya que uno ahorra cosas, pero es más por uno, es por el tema de seguir haciendo más cosas, adelantar pega, así no sales tarde, es por algo de pro-actividad.
- ✓ Si termino un trabajo antes de tiempo o lo termine bien, empiezo a hacer otro trabajo inmediatamente.
- ✓ Ser proactivo encuentro que es una característica que se valora mucho, el ser proactivo, hacer el trabajo bien, a la primera y a tiempo, es valorable por la empresa, y si mi trabajo es valorado, me siento tranquilo, feliz.
- ✓ La gracia que se te reconozca es dejar huella en la empresa, puede ser un año en este puesto, o es te otro, pero al gracia es que te reconozca tu trabajo, dejar huella.
- ✓ Sentir que dejo huella, sentir que hago diferencia, me hace llegar bien a mi casa, o sea llego a la casa y me digo hice bien mi trabajo, me siento realizado al llegar a la casa y decir me felicitaron porque hice esto bien, lo hice antes de la fecha y así puedo seguir y adelantar mi otros trabajos.
- ✓ No quiero llevar problemas a mi casa, la gracia es llegar y desconectarse, si yo salgo de acá e hice mi trabajo bien como tengo que hacerlo, no llego con problemas a la casa, es fome llegar así a la casa, llevar problemas pues.
- ✓ Por lo rápido que cambian las tecnologías, el entorno, es importante que te mantengan capacitado, también es importante que como jefe te capaciten en temas de liderazgo y esas cosas, ya que la gente también cambia, y requiere actualizaciones sobre como ver a los trabajadores, de cómo ser mejores líderes.
- ✓ Uno no quiere un jefe negrero, ese tipo de jefe que te supervisa de forma excesiva y piensa que tiene que estar constantemente corrigiendo, uno quiere un aliado como jefe, obviamente uno no quiere que se suba al chorro con él, pero uno quiere un

aliado, obviamente que sepa más que uno, y que te apoye donde uno le cueste apoyarse.

- ✓ Un jefe como guía o apoyo es relevante porque uno no lo sabe todo, por algo no es jefe, entonces la seguridad de tener una jefatura que tiene el conocimiento para hacer mi trabajo y que se puede complicar al no saber hacerlo es importante.
- ✓ Un buen trato es un tema bien importante, el trato es como llegar a la gente, decir las cosas de buena manera, no faltando el respeto para nada, encuentro que el trabajo va más rápido y productivamente también, yo tengo que entender y aprender de cómo están las otras personas, si veo que está mal voy y le pregunto, le ayudo, no dejar pasar esos momentos de ayudar, de interrelacionarte.
- ✓ Me interesa ser productivo, porque no me interesa estar corriendo en mi vida de trabajo, pendiente de hacer las cosas bien a última hora.
- ✓ Me da rabia ver que me saco la mugre, que uno va para adelante, y veo que otras personas no van en el mismo carro, que no van a la misma velocidad, eso me da mucha rabia, a lo mejor quiero que todos corran, que todos sigan mi ritmo, sé que es imposible pero para mí eso es importante. Es un asunto de hacer las cosas dentro del margen de tiempo, o sea si te quedas fuera de tiempo lo primero que dicen que eres poco productivo, y que estas gastando tiempo y recursos en hacer la pega que tenías que hacer antes, y no me interesa quedarme fuera de la hora.
- ✓ Tengo el sentimiento de logro cuando yo llego satisfecho, realizado, cuando llego bien feliz a la casa y desconectado de la pega, es porque hice bien las cosas, ahí tengo ese sentimiento de logro.

Entrevistado 11:

- ✓ Es placentero trabajar a orillas del mar, porque puedes desenchufarte con algo, a veces me quedo pegado unos minutos observado la zona, te da la opción de tener una pausa en el día.
- ✓ Mientras yo tenga todas las cosas necesarias, me siento bien, si no tengo todas las herramientas, o no tengo todo lo necesario para poder desarrollarme, ya sería frustrante, no es tan solo el hecho del computador, tener la información.
- ✓ Me gusta tener siempre mucha información, ocupo todo el espacio en información, trato de nutrirme de ella, me gusta sentirme, en cierta forma, rodeado por información, me gusta manejar esta información y si me dan toda esa información y puedo disponer de esa información profesionalmente y laboralmente me siento más cómodo.
- ✓ Si tu equipo de trabajo, si tu grupo no es ameno, no se forma un grado de complicidad entre uno y otro, entre lo que es la pega y la ejecución de eso para cada uno, sería muy poco llevadero.
- ✓ De cierta forma tu formas amigos en el trabajo, y esos amigos en el trabajo, en cierta forma también se extrapolan al exterior, entonces puedes compartir, sentir y ver el desarrollo de cada uno y darle un poco más de humanidad a esta cosa, ya que entre tanto fierro, entre tanta máquina que esta uno, obviamente me motiva por mi carrera todo esto, pero nutrirte de otros conocimientos, de otras experiencias, de otras personas, también es agradable, y complementa mucho más lo que haces.
- ✓ La familia, el núcleo familiar ayuda y empuja, si bien es cierto que hay que llevar lucas para la casa porque es así como la vida se desarrolla, ya que en cierta forma, acorde a tu salario tu puedes tener ciertas comodidades, sin el apoyo familiar tampoco podrías trabajar y lograr la satisfacción en el trabajo. es un tema complementario.
- ✓ A veces las jornadas de trabajo son más extensas de lo que uno pensaría, entonces si la familia no comprende el esfuerzo que se está haciendo, todo se va a las pailas.
- ✓ Existe un asunto de responsabilidad, de compromiso, si a mí no me importara mi trabajo, si no estuviese comprometido, digo "sabes que, ¡ya!, yo trabajo las horas que me da la ley y me voy no más!, pero está el compromiso de terminar y finalizar ese trabajo y tener la satisfacción de que la pega salió adelante y de cierta forma el esfuerzo valió la pena.
- ✓ Los beneficios, los centros recreativos, son cosas que te permiten desenchufarte, hacer actividades, hacer cuestiones.
- ✓ La planta y lo que representa, no tan solo el trabajo que estamos haciendo, sino también el aporte a nivel país, somos una de las planta generadoras y termoeléctricas principales del país, entonces como decía nuestro gerente el otro día, "una de cada 3 ampolletas son nuestras", nosotros estamos dándole energía, esta ese orgullo de pertenecer a una empresa así.
- ✓ Mucho de estar satisfecho en el trabajo, no es un número, es el lado humano, lo no tangible, no va en lo económico, no va en cuantos mega watts creas, si no que va en el soporte afectivo y sentimental que te rodea en el trabajo.
- ✓ Trabaje por muchos años en la sala de control y para mi escuchar la maquina trabajando bien, es una tranquilidad enorme, la maquina emite su sonido, tiene algo en particular, para mi estar satisfecho es como la sensación de tranquilidad que me da escuchar la maquina ronroneando, como los perritos cuando duermen, la turbina, ronroneando tranquilita, como dicen los viejos, mientras este echadita la turbina, estamos bien, esta todo tranquilo.

- ✓ En el proceso de enfriamiento, se trabaja con el agua de mar, y sale un olor bastante desagradable a marisco descompuesto, wiro, etc., ese olor para mí es como estar insatisfecho laboralmente.
- ✓ Siempre después de un proyecto vamos a celebrar, vamos a comer con el equipo de trabajo, mariscos, ostiones, en general su buena comilona, entonces eso de cierta forma representa un fin, un cierre, una finalización de algo, y esa finalización tenemos que celebrarlo con algo. Para mí el sabor del trabajo bien hecho, era un buen plato de mariscos.
- ✓ La satisfacción laboral la puedo relacionar al sentimiento de ver mujeres bonitas, en cierta forma te desenchufa, y no podemos ir en contra de nuestro instinto básico de hombre, te sientes medio atontado, como en las nubes.
- ✓ La empresa o tus jefes tienes que aceptar y promover la libertad de pensamiento, que uno pueda plantear ideas, que no sean acotadas, el hecho de saber que no hay solo una línea de pensamiento, sino que también se acepta la diversidad.
- ✓ Que acepten mis ideas me hace sentir importante, valorado, y en resumidas cuentas, es un incentivo a poder alejar la frustración, a alejar de cierta forma la inconformidad, y que abra la puerta a la satisfacción laboral.
- ✓ Si no estoy disconforme y tengo buen ánimo, puedo ser un buen profesional, y esto es importante porque me complementa, porque siento que, bueno como ser humano, y en el desarrollo de tu vida tú vas aprendiendo de tus experiencias, y parte de esa experiencias es desarrollar algún oficio, y si ese oficio te engrandece, también de complementa como ser humano.
- ✓ Si yo estoy disconforme con mi trabajo o no me siento valorado, mi producción, mi productividad bajaría con esto tendría malas evaluaciones y me sentiría frustrado.
- ✓ Me importa ser bien evaluado, porque desde que somos chicos nos evalúan de cierta forma, con números, con letras con lo que sea, eso es el pulso del momento yo creo, es una foto, y si esa foto perfila el hecho de lo que hiciste está bien, es gratificante.
- ✓ Si la empresa te provee las herramientas que tú necesitas, tu optimizas tu tiempo, de esta manera uno puede concentrarse en su trabajo y de administrar bien sus responsabilidades, con esto uno genera un superávit, una mejora en el rendimiento, una mejora en mi productividad, más cosas buenas para uno.
- ✓ Es importante tener más cosas buenas que malas en tu vida, porque te hace sentir bien, sano, e indudablemente se relaciona con la satisfacción, ya que de por si estar satisfecho es tener más cosas buenas que malas, es estar bien.
- ✓ Si la empresa me apoya, significa que cree en mí, creen en mí porque puede que esté pasando un momento malo, sea familiar o laboral, y si me pueden contener, y de cierta forma creer en mí, me pueden dar la chance de que me recupere.
- ✓ Es importante que donde trabajes te den oportunidades de recuperarte, de cierta forma que te den tarjetas amarillas, ya que uno no es perfecto, pero trata de ser perfectible, al final, lo que uno quiere es el derecho a poder equivocarse, obviamente que está justificado que te echen para la casa si lo haces siempre o muy seguido.
- ✓ Que la empresa sea tolerante con uno, permite aprender, y no solo a mí, también puedo servir de ejemplo, los mayores ejemplos vienen de las derrotas. Creo que los seres humanos somos hijos del rigor, te pueden advertir 100 veces, y aun uno debe comprobarlo por sí mismo, aunque duela.
- ✓ El aprendizaje es como el agua, uno no puede dejar de tomar agua todos los días, entonces el conocimiento para mi es igual, es algo constante, por lo que si una empresa no te da oportunidades de aprendizaje, siento que me estancaría y por consiguiente me aburriría, en ese caso trataría de buscar nuevos horizontes, o de cambiar lo que estoy haciendo en la actualidad.

- ✓ El tener un buen sueldo o el de poder exigir eso, va de la mano de mi propio desarrollo dentro de la empresa, en el crecimiento profesional que haya experimentado.
- ✓ Si yo veo que estoy rindiendo en un alto estándar, creo que eso se debe cuantificar en valor de mercado, en un ranking económico, no sé en donde me pueda clasificar, donde pueda ver el plano general de lo que puedo ganar. Yo busco algo para saber lo que se, siento que estoy en tal parte del ranking y por ende no aceptaría menos de eso o mucho más, ya que sé que no es mi nivel, pero el valor que me dé yo, es el valor que la empresa siente de mí
- ✓ Si la empresa te paga bien y acorde a tu aporte, creo que uno asume ciertas responsabilidades, cierto rendimiento que uno mismo se insta a cumplir.
- ✓ Si te remuneran bien creo que uno gana estatus.
- ✓ el estatus te da una libertad, te da una perspectiva distinta de tu desarrollo profesional, personal como grupal. Te da esa libertad, porque el hecho de ganar 3 chauchas y saber que tienes que hacer 100 hrs extra para poder tener una estabilidad o algo no es muy bueno. En cierta forma si tienes cierto status, te permite manejar tu tiempo y las cosas de mejor forma, te da seguridad.
- ✓ Tener estabilidad laboral te da tranquilidad, es el hecho de que tienes una preocupación menos acerca d tu futuro.
- ✓ Al tener estabilidad laboral, se preocupa de hacer bien tu pega, y de que esa estabilidad, esa tranquilidad también se manifiesta en tu entorno, o sea de saber que, tus hijos se pueden desarrollar de otra forma, de que puedes acceder a cosas que antes no podías acceder. No quiero decir que si ganas 1 millón de dólares tienes que juntarte con gente que gana lo mismo o gastar plata en cosas similares, me refiero a la tranquilidad le das a tu entorno
- ✓ Creo que el rendimiento es lo que me da estabilidad laboral, si rindo bien en el trabajo voy a tener estabilidad laboral, porque es lo que tengo a la mano.
- ✓ Te puedes desarrollar muy bien en el trabajo, puedes ser el mejor, pero si la empresa quiebra, y te dice -muchas gracias por todo pero hasta aquí llegamos-, me voy a tener que ir, que otra cosa le voy a hacer, pero lo que está en mis manos, y lo que de cierta forma no le puedo echar la culpa a nadie, es el rendimiento que tengo.
- ✓ Para mí el rendimiento consta de dos aspectos, el primero es de orden numérico, cuantitativo, y la otra más cualitativa, más de personas.
- ✓ El rendimiento va asociado a la noción de que alguna u otra forma, todos somos medidos, y la variación entre mediciones debe ser positiva.
- ✓ El rendimiento también va relacionado en que tu entorno tenga confianza en ti, es decir que tu entorno confié en ti, y esa confianza adherida en que profesionalmente o técnicamente puedas dar opinión, y que esa opinión sea escuchada, y sea más que escuchada, sea valorada.
- ✓ Es importante que la empresa otorgue ciertos beneficios o facilidades que te permitan disfrutar, de mantener un ambiente humano positivo, de saber que se puede crear lazos, y en donde la amistad como uno de los patrones sea valorada.
- ✓ No porque mi mejor amigo se mande una caga en el trabajo lo voy a encubrir.
- ✓ En la empresa, no debe existir esa sensación de que uno no puede generar lazos, o que los lazos no van a tener consecuencia en la empresa, que se entienda que se puede hacer amigos o compañeros de trabajo.
- ✓ Que se pueda compatibilizar la vida social con la vida laboral, en cierta forma, es gravitante
- ✓ De ciertas experiencias extra laborales, uno puede conocer a la gente, y en cierta forma ver como son y cómo se podrían comportar en el trabajo.

- ✓ Si uno puede disfrutar del trabajo porque existe un ambiente humano, uno está en un ambiente grato, que existe buen clima laboral, con esto se pueden generar redes de apoyo, y esas redes de apoyo se transforman en vínculos que puedan fundamentar o que puedan ampliar tu horizonte laboral.
- ✓ Yo creo que uno necesita un ambiente grato donde crear vínculos, ya que un buen profesional, no puede serlo si no es buena persona, una cosa implica la otra, los buenos profesionales suelen ser buenas personas.
- ✓ Los nuevos desafíos son importante porque me mantienen hambriento de más, me mantienen con ganas de tener y obtener conocimiento, de mantenerte actualizado, mantenerte en vanguardia.
- ✓ con respecto de la estabilidad laboral, aplica en la familia, si la familia no está estable, si no tienes esa razón por quien luchar por quien trabajar, del que hacer, una razón de emoción, de contención, no sería valedero, o sea como que pierdes el rumbo, es sin sentido.
- ✓ Creo que el trabajo de equipo es primordial, porque puedes identificar mucho más tus virtudes como defectos, agranda tus virtudes y disminuyes tus defectos, el trabajo en equipo te permite complementar diferentes aptitudes y capacidades de las personas, de las cuales vas a aprender y te hacen encausar con trabajo, llegar a una buena meta.
- ✓ no concibo un ambiente de trabajo en el cual no complementes tu desarrollo con alguien más. Yo creo que es imposible hacer cosas solo, y alcanzar las metas en equipo, forma un círculo virtuoso, mantiene la calidad, mantiene el profesionalismo e incentiva el éxito.

Entrevistado 12:

- ✓ Da satisfacción de que se escuche tus peticiones, aunque tomen su tiempo para que las realicen.
- ✓ Uno siempre está proponiendo cosas y cuando alguien te escucha es una satisfacción para la gente, para los que trabajamos en ese lugar.
- ✓ Es importante la felicidad en tu trabajo, el disfrute, que sientas alegría por lo que haces, y además que sea compartida por tu grupo.
- ✓ Hay gente joven que ha pasado por acá, tuvieron su visión, y no quisieron quedarse aquí, marcando el paso, como se dice, emprendieron, estudiaron -con las facilidades dentro de lo que uno puede manejar- y salieron adelante. Ellos no quisieron quedarse como técnicos, siguieron estudiando y se fueron.
- ✓ Para mí es importante la unión, la integración transgeneracional, no es tan común que sucede entre jóvenes y viejos, esa idea de que la puertita para afuera y en medida que le entres en gracia de la puertita para adentro. Es agradable que se compartan las experiencias y que los jóvenes te escuchen.
- ✓ El accidente del 2009, afecta, por lo menos a mí me afecta, imagínate la envergadura de ese incendio, es prácticamente quedar sin pega.
- ✓ En este tipo de trabajo hay muchos factores caóticos y determinantes para el funcionamiento de la planta, y cualquier alteración con alguno de ellos, afecta mi satisfacción personal.
- ✓ En el accidente, algunos tuvieron una pequeña llamada de atención, ya que para tratar un siniestro como este, debe ser gente preparada, no basta con las ganas de colaborar, la gente con el ánimo de ir a ayudar, se saltó algunos pasos, y eso afecta mi satisfacción laboral, primero por el compañerismo, y segundo por la preocupación de la empresa con sus trabajadores.
- ✓ La empresa lo tomo con la seriedad que corresponde, nos quedamos sin nicho de carbón, por lo tanto que vamos hacer, no se puede trabajar, así que lo solucionaron rápidamente.
- ✓ Con nuestros jefes directos presentes, más otro equipo de otra área, realizamos una labores muy delicadas para la empresa, pudimos hacer un trabajo de equipo, en el cual no todos somos afines, todos manejan diferentes cosas, pero para ese evento que ocurrió en ese momento, salimos andando sin ningún problema, incluso falta un 3 aquí, que fue una empresa externa que también estuvo en el tema, incluso nos fuimos de abrazos cuando terminamos la con éxito la faena.
- ✓ Luego de alcanzar una meta con tu equipo, hay que celebrarlo.
- ✓ Mi esposa ha sido el soporte, ella es la que me ha ayudado siempre, siempre ha estado pendiente, todo lo que tenga referirse entre mi hogar y el trabajo, ella es mi soporte, siempre se preocupa de mi ropa, de mis comidas, ha sabido comprender mi trabajo, en mi tiempo que he pasado por aquí tengo todos estos ejemplos de gente en los que no les ha ido bien con el tema de pareja, pero en mi caso yo no he pasado por esto.
- ✓ La empresa me regalo un viaje con mi esposa en reconocimiento de mis años de servicio, pero por motivos de salud, no me gusta salir del país, a lo que ellos buscaron la forma de entregarme el beneficio según mis restricciones, a lo que la empresa puso su esfuerzo para brindarme la mejor opción para que yo disfrutara del regalo, imagínate como me hizo sentir todo aquello.
- ✓ Si mi señora está bien, yo estoy bien, y eso uno lo trasmite acá dentro, a mí me pasa, porque yo soy, aquí me cachan al tiro cuando no estoy bien, entonces eso me hace sentir bien.

- ✓ El importante el reconocimiento a mis necesidades familiares, a veces, el trabajo uno no lo hace solo, a veces los que están en la casa te acompañan, son parte de esto, no están aquí pero tú siempre estás pensando en ellos.
- ✓ Tener un lugar común sólo para el equipo es un logro, así lo ven todos y lo reconocen mis compañeros, y eso a muchos, nos hace sentir bien, a todos en realidad, no hay ninguna excepción. Esto posibilita la integración y las relaciones del equipo, entre los más jóvenes y los viejos, está la inclusión me hace sentir parte de algo.
- ✓ El reconocimiento que me hicieron tiempo atrás, son cosas breves del momento, pero detrás de eso hay muchas cosas, hay muchas conversaciones, estas cosas no son así como tirarle el premio de reconocimiento y eso, no es por cumplir no más, lo sé porque me ha tocado participar en el reconocimiento de otras personas, y se habla, hay un reconocimiento real y además no solo por compromiso.
- ✓ Yo no trabajo por reconocimiento, a mí me pagan por hacer algo, y yo lo hago con gusto igual, pero ser reconocido, igualmente, te hace sentir bien.
- ✓ Juega un rol importante en la satisfacción en el trabajo, los tiempos, de entrada, salida, etc. El asunto es cómo influye estos tiempos de trabajo en la vida con tu familia, como afectan que tú estés presente o no en ciertos momentos, obviamente te hace sentir bien cuando la empresa considera esto.
- ✓ Nuestro equipo, cuando yo ingrese éramos alrededor de 50 personas, y he visto como poco a poco se va achicando el grupo, primero, por temas de la empresa, se fueron una cantidad de personas, luego, en el año 2000, hubo otro cambio y AES se hizo cargo de esta planta, hicieron otros ajustes de persona, y estos fueron los que quedamos, quedamos 8 personas de 50, siempre me he quedado el recuerdo de la cantidad de gente y los que sobrevivimos de esta reestructuración, de los cambios.
- ✓ Hay ciertos logros profesionales que no son cosas que tu obtienes solo, van ligados a la familia, si bien a uno le toca ser reconocido, pero es por lo que uno puede aportar, pero uno para aportar también necesita un apoyo, y ese apoyo lo veo en mi familia, o sea fuera de lo que puede conseguir uno aquí, que te apoyen en tu casa.
- ✓ El trabajo en equipo trasciende.
- ✓ Los asuntos relacionados a la infraestructura relacionado con tu trabajo, por los cuales tu luchas años para que se tomen en cuenta, y cuando se concreta, habla bien de la empresa, bueno, según mi percepción.
- ✓ Mi equipo de trabajo y familia están relacionados, es que siempre estoy trabajando en la casa, por lo tanto hay un buen feeling entre mi trabajo y responsabilidades con mi familia, es como que tuviese buen equipo en la empresa y en mi familia.
- ✓ Para mí es muy importante el trabajo en equipo, el esfuerzo en conjunto de gente que no es igual ni que tiene los mismos trabajos, pero aun así trabajan juntos para lograr sus metas, eso hay que celebrarlo.
- ✓ El sonido del sonar del submarino siempre me ha llamado la atención y lo relaciono a mi satisfacción en el trabajo, esto es por la tranquilidad, la paz que me da escuchar ese sonido.
- ✓ Estar insatisfecho es como escuchar ese sonido irritante de la alarma de bomba o sirena de los bomberos, es estresante te genera esos nerviosismo y agitación.
- ✓ El gusto de un buen asado, sin duda es como estar satisfecho laboralmente ya que son similares las sensaciones que me provoca, ya que en un asado, está el placer de saber que compartirás con personas gratas algo rico.
- ✓ Estar satisfecho es como tener esas cositas para el olor, como el olor de la manzanilla o frutilla, por ese olor suavcito y relajante que producen.
- ✓ Es importante para mí que mi opinión sea considerada, hay cosas que los más viejos hemos vividos y la gente que es nueva en esto no, entonces los que están llegando y

no preguntan pueden incurrir en faltas que pueden traer consecuencias negativas, entonces, las personas que sobrevivimos a lo largo del proceso somos libros abiertos, tenemos muchos conocimientos y experiencias, estamos aquí para ayudar, para colaborar, si tienen alguna duda se pregunta, si bien no lo sé todo, puedo averiguar.

- ✓ En la medida en que alguien me pregunta algo, lo más probable es que no tenga el 100% de la respuesta, es decir me deja la inquietud, esto hace que tenga que buscar, investigar, y en el proceso, te sientes satisfecho, lleno.
- ✓ Que mi opinión sea considerada obviamente me hace sentir bien.
- ✓ Si yo me siento bien en el trabajo, creo que uno rinde más, coopera más, por ejemplo, si tú me pides un trabajo, yo no te voy a decir “eso no me corresponde a mí, pregúntale a Juanito o a Pedrito”, yo lo tomare y tratare de darle la solución más cercana posible para ayudarte con tu requerimiento.
- ✓ Si yo rindo más en el trabajo, me siento bien conmigo mismo.
- ✓ El trabajo en equipo es importante porque hay cosas que tú tienes que hacer con otras personas, hay cosas que no puedes hacer solo.
- ✓ Trabajo en equipo significa darte el tiempo con las personas para que entiendan lo que tú quieres lograr, la meta alcanzar y lograrlo.
- ✓ Liderar en un equipo no pasa solo por mandar, no pasa por ejercer la autoridad, yo creo que eso es el último recurso, primero yo me gano a la gente, comparto, les explico que vamos a hacer esto u esto otro, y le pido su ayuda, su cooperación.
- ✓ Si un equipo no está bien liderado, el equipo puede caer en algo que puedas repetir, hacer un trabajo 2 veces, la idea es hacerlo bien y a la primera.
- ✓ Para mí es importante hacer las cosas bien y a la primera, tienes que pensar que a uno lo contratan para hacer algo, a uno le pagan para hacer algo y hacerlo bien, tu contratas a alguien esperando pagar por resultados, que las cosas queden buenas, y no necesitas a otra persona para solucionar un problema que tenías que solucionar tú, no gastar esfuerzos y recursos adicionales si te tienen a ti.
- ✓ Yo creo que en la vida siempre tienes que marcarte metas, si tú no te marcas metas vas a pasar años en lo mismo, y eso no es deseable, uno siempre tiene que aprender otras cosas, ir innovando, crecer, adquirir responsabilidades.
- ✓ No me gusta estar pegado, en su momento salí bastante a otras centrales a hacer trabajos afuera, entonces está en mí, me motiva los nuevos desafíos, más si alguien te pide que le ayudes.
- ✓ Si alguien dice que quiere trabajar conmigo, me hace sentir bien, siento que puedo cumplir con la persona que me lo está pidiendo, y en cierta forma esa persona que pidió mi ayuda, está reconociendo algo en mí, algo que yo pueda hacer o ser, en cierta forma están reconociendo mi experiencia y conocimientos.
- ✓ Si yo no tuviese beneficios, buscaría una empresa que si los tuviese.
- ✓ Los beneficios son importantes porque te hacen la vida más fácil, además de que se siente bien que la empresa, de alguna forma, se preocupe por ti y tu bienestar más allá de darte tu salario, entonces cuando tú conoces lo que son los beneficios, digamos, que los empiezas a querer permanentemente.
- ✓ El salario es importante porque te sirve para mantener un estándar, y además para desarrollarte, te permite tener cierta libertad, obviamente acorde a tu salario.
- ✓ Si uno tiene un salario que no está acorde a las expectativas, uno no rinde muy bien, se genera un problema en tu cabeza, como que te pica un bichito y andas intranquilo, o medio desconcentrado por el asunto del dinero.
- ✓ Yo creo que el trato respetuoso, afectuoso, debe ser el estándar, así se logran las cosas, es el trato la clave para lograr las cosas.

- ✓ Si una empresa tiene un trato afectuoso, respetuoso, uno se compromete más con la empresa, se compromete porque está a gusto.

Entrevistado 13:

- ✓ Una persona satisfecha es alguien cómodo en su trabajo y que se siente libre, que esta vestido de traje formalmente, ejerciendo alguna función en una empresa, en una silla típica de escritorio u oficina, pero está en un ambiente que esta relajado, se siente libre, se siente cómodo, podría estar en una oficina llena de computadores y etc., pero el siente que esta al aire libre, en el campo, está en una situación placentera.
- ✓ El trabajo en equipo es parte importante de la satisfacción en el trabajo.
- ✓ Un equipo son muchas personas con diferentes intereses, diferentes personalidades, diferentes aptitudes, que se pueden unir y llegar a un objetivo común.
- ✓ Mi satisfacción en el trabajo es un equilibrio entre muchas cosas, cuan bien remunerado estoy, cuan bien este tu equipo de trabajo, la organización, y el valor que tiene la organización de tu trabajo.
- ✓ Si la organización no valora tu trabajo, no hay una equidad entre lo que hace tu departamento y los otros, tus sentimientos de sobre lo que estás haciendo se ven mermados.
- ✓ Es importante que tenga significado a lo que tú vas hacer para la compañía, y esto no necesariamente se debe traducir en compensaciones económicas.
- ✓ Un grupo de trabajo haciendo algo distinto, actividades de convivencia, que es parte también del liderazgo, trascender más allá de ser una buena jefatura, para mi es eso ser un buen líder, ver la felicidad de la gente en su rostro cuando comparte.
- ✓ Estar contento con las lucas, es parte importante de la satisfacción en tu trabajo, que te sientas bien remunerado.
- ✓ Tú debes estar contengo con tus labores, que en definitiva, te llene hacer lo que tú haces todos los días, que no sea monótono venir a trabajar y venir a hacer la misma cosa, y si lo haces que lo hagas porque te gusta.
- ✓ Es importante también para estar satisfecho en el trabajo, que el trabajo sea importante para la organización, que tu trabajo sea valorado por la organización que aporte algo.
- ✓ Mientras tu tengas una valorización no monetaria y una valorización monetaria de tu trabajo que esté en equilibrio, además de que tengas un buen equipo de trabajo unido y cohesionado para lograr los objetivos, es súper importante, porque tu logras un equilibrio, entre lo que la compañía valora de tu trabajo vs. como te lo compensa económicamente, y como lograr el equilibrio personal al tener un buen equipo de trabajo, te ves realizado profesional, económicamente y términos de relacione humanas.
- ✓ A sentirme en equilibrio, trabajo mejor, disminuyes el estrés, tus respuestas hacia tus clientes internos y externos son adecuadas, más empáticas, un trato más humano.
- ✓ Si yo no estoy a gusto trabajando yo me cambio de organización donde pueda estar a gusto.
- ✓ Si tú no estás en equilibrio no te cuesta dar una respuesta punzante o mandar a alguien a la punta del cerro.
- ✓ El hecho de querer hacer bien tu trabajo, radica en el deseo de no trabajar de más, de no hacer cosas innecesarias, en cierta forma ahorrar esfuerzos.
- ✓ Las instalaciones o infraestructura es importante para mi satisfacción laboral, que las instalaciones sean adecuadas, de que la empresa te provea de las condiciones necesarias para estar bien en el trabajo.
- ✓ Las instalaciones, la infraestructura, son herramientas necesarias que te permiten hacer tu trabajo, y si esas herramientas no son las adecuadas, tu trabajo se termina

viendo afectado por temas ajenos a tu competencia, entonces eso afecta la motivación que tu tengas para trabajar.

- ✓ No quiero estar desmotivado en el trabajo porque, primero, antes que estabilidad laboral, antes que seguridad económica, esta cuan contento estés con lo que estás haciendo, con lo que haces día a día, es estar contento con lo que uno hace y donde lo haces.
- ✓ Para mi autorrealización va con la familia con una serie de cosas del tema laboral.
- ✓ Es importante tener buenas relaciones con el equipo de trabajo y que este, se sienta cómodo con las funciones que tus estas desempeñando. Las buenas relaciones y estar cómodo, en un ambiente grato, genera ese gustito adicional por el trabajo.
- ✓ Si tu estas a gusto en tu trabajo logras rendimientos laborales sobre lo normales, cuando hay un buen equipo de trabajo que está cómodo.
- ✓ Cuando obtienen rendimientos superiores con tu equipo de trabajo, las cosas se hacen más fáciles, el trabajo, las relaciones, el entendimiento entre uno y los otros, haciendo que las cosas sean gratas.
- ✓ Si no estoy grato en el trabajo, trataría de buscar uno donde si pueda estarlo.
- ✓ El hecho de estar grato trabajando en una empresa, te producen ganas de quedarte, seguir trabajando, de contribuir.
- ✓ Si la organización valora tu trabajo, quiere decir que hay un sentido de necesidad de lo que estás haciendo y una valorización de lo importante que eres tú para la organización, tú y la función que desempeñas.
- ✓ A veces el trabajo no es tan agradable, pero teniendo un buen equipo se subsana muchas cosas o se abordan de otra manera.
- ✓ Estar satisfecho en el trabajo, es como escuchar la interpretación de una partitura de un tema clásico, donde todo está como equilibrado, donde hay un principio, un desarrollo y un final, donde está todo de manera continuo, donde no hay cortes bruscos.
- ✓ Para mí la satisfacción es como estar en una solera tirado en el caribe, la sensación de descanso, de no tensión, con un sol espectacular, un sol espléndido, con el agua tibia y que además te atiendan.
- ✓ Un rico asado con los amigos, donde cooperan con la carne, la mesa para hacer los choripanes, etc., donde todos ayudan para hacer un buen asado, eso es estar satisfecho laboralmente.
- ✓ La satisfacción es como el olor a pan en la mañana, donde te dan ganas de comerte un sándwich, típico que las panaderías para atraer a los clientes, le sacan el olor a ese pan recién horneado, crujiente, porque me genera la sensación de tener ganas de servirte un rico pan, que en termino laborales seria me dan ganas de trabajar.
- ✓ Tengo que sentir que mi trabajo es valorado, si no fuese así, no tendría sentido venir a trabajar, no tendría sentido hacer bien o mal tú trabajo, si es que el trabajo no importa.
- ✓ Para uno es importante sentir que lo que uno está haciendo lo tiene que hacer bien, porque es parte de una cadena, y saber las consecuencias de qué pasa si no se hace bien.
- ✓ Si el trabajo es valorado, esa persona va tratar de hacerlo lo mejor posible siempre, con estos logras mejores resultados.
- ✓ Si uno tiene mejores resultados, la compañía también tiene mejores resultados, y tú te sientes cómodo, sabes que lo hiciste bien, y que la compañía valora que obtuvieses mejores resultados, te sientes bien profesionalmente.

- ✓ El reconocimiento es la valorización de tu trabajo, la empresa debe hacértelo sentir, si fuese lo contrario y la empresa no valora lo que tú haces daría lo mismo, uno viene a hacer lo que sea y espera a fin de mes que te paguen el sueldo, pero no hay un sentido de por qué hacer las cosas.
- ✓ Tu puedes estar muy feliz haciendo tu trabajo, pero si no tienes subsanado tu base económica, que es lo que te permite tener tranquilidad familiar, tener y darte tus gustos, aparte de lo bien que te puedas sentir en tu trabajo, vas a buscar un trabajo donde te paguen más y quizás no estés tan a gusto, hay que buscar ese equilibrio entre esas dos variables.
- ✓ Para sentir que uno está bien remunerado, la empresa debe transparentar un poco la información sobre cargos, sobre las escalas de sueldo, una comparación con el mercado.
- ✓ Cuando tu desarrollas un trabajo, tienes ciertas funciones que cumplir y no pueden ser al lote, tiene que haber un trabajo planificado para lograr los objetivos planteados a principio de año, y es importante también, que esto sea valorado por la gerencia, en definitiva que exista un orden lógico dentro de la organización para alcanzar los logros u objetivos planteados, a eso yo le llamo planificación coherente.
- ✓ Que exista una planificación coherente es importante, tan solo imagínate el caso contrario, el caos, el desorden, tu estarías trabajando tiempo extra y ni siquiera alcanzarías tus metas, llegarías todos los días solo a apagar incendios, por ende nunca avanzarías hacia tus metas, si existe una planificación coherente te permite enfocarte en lo más importante y te permite alcanzar y lograr los resultados planteados y te desgastas menos.
- ✓ Es importante hacer bien la pega de una y al tiro, es desgastante de otra manera, no te permite hacer otras cosas, empiezas a trabajar horas extras, afecta tu vida familiar, si no eres eficiente, afecta tus tiempos personales.
- ✓ Si alcanzo mis metas de forma eficiente, me siento tranquilo, baja mi estrés.
- ✓ Estar tranquilo es relevante, ya que de otra manera no es muy agradable vivir, te empieza a afectar tus relaciones laborales, sentimentales, familiares, etc. Tienes discusiones, mal ánimo.
- ✓ En una empresa que quiera a sus trabajadores satisfechos, deben existir procedimientos, pautas de cómo hacer o se quiere que hagan las cosas.
- ✓ Si existen pautas o métodos de trabajo te ayuda a ordenar el trabajo, la empresa, de una manera diferente sería muy desgastante, tiene que ver con lo de planificación coherente, tiene que ver con el logro de los objetivos, y esto tiene que ver con el día a día, mas aterrizado, con procedimientos, con que sepas donde dirigirte, que exista claridad en la organización. Que este claro cuáles son tus atribuciones y restricciones.
- ✓ La existencia de un método de trabajo te genera que el trabajo mismo sea más agradable, más fácil, más rápido, ya que sabes quien hace que cosa.
- ✓ La proyección laboral es importante porque hay un tema de realización profesional, hay un tema de seguir creciendo día a día.
- ✓ Yo me aburro si es que hago lo mismo siempre.
- ✓ Si existe proyección laboral, te motivas, le pones empeño.
- ✓ Si no existe proyección laboral, te desanima.
- ✓ Si tu estas motivado, haces tu trabajo más a gusto, con más energía, contento, para mí es clave estar motivado y estar contento con la pega que estás haciendo, eso es más que tener un buen sueldo, si tu pega ya no te presenta desafíos, si tu pega ya se vuelve rutinaria, tú te vas envejeciendo.
- ✓ Es un mundo súper competitivo, todos los años están saliendo nuevas técnicas, nuevos conocimientos, entonces es importante que la empresa te entregue las

herramientas, no solamente física si no también el conocimiento para tu ser mejor trabajador y hacer tu pega de mejor manera, he ahí la importancia de que la empresa invierta en capacitarte.

- ✓ Si la empresa te capacita, tú puedes tener una mejor proyección laboral.
- ✓ Si la infraestructura no es la adecuada, las personas empiezan a cuestionar a la empresa, y con esto cuestionamientos empiezan las desmotivaciones.
- ✓ Si la empresa no provee la infraestructura que uno cree mínima, el trabajo se hace más difícil, tú lo haces igual, pero se hace más difícil llevarlo, aparte de eso, cuando las personas no es tan bien, están con desanimo, afecta también las relaciones laborales, andan todos con un nivel nervioso, excitado, diferente.
- ✓ Si no estoy cómodo ni agrado con mi trabajo obviamente buscaría otra empresa en la que trabajar.
- ✓ Si estoy cómodo con lo que estoy haciendo, cómodo en el lugar, además me siento valorado, que me pagan bien, genero el sentimiento de pertenencia con la empresa.
- ✓ Los beneficios demuestra que la compañía tiene un cierto grado de preocupación por el trabajador, más allá de sus funciones dentro de la cadena valor en la que uno se desempeña. Demuestra que se preocupan por que estés bien globalmente, no solo de ti como trabajador.
- ✓ Si la empresa se preocupa por mí, me está ayudando a llevar mi vida fuera de las 9 horas de trabajo, me ayuda con mi familia.
- ✓ Si la empresa provee beneficios integrales, se genera el sentimiento de pertenencia, de agradecimiento con la empresa, te hace más leal, cuidar tu trabajo, rendir más, en lo que respecta a la familia, te da tranquilidad, estabilidad.

Entrevistado 14:

- ✓ La satisfacción laboral, creo yo, está relacionada con la consecuencia o inconsecuencia, cuando hay lineamientos claros, y esta toda alineada la organización hacia dónde quiere ir, obviamente se hace el trabajo más ameno, sabes para dónde vas, sabes cómo tienes que empujar y todo, eso te facilita las cosas
- ✓ La felicidad está relacionada con el medio ambiente en el que está inmersa, creo que el trabajo, digamos en la medida que a uno le satisface y lo hace feliz, te hace agradable, en el momento en que no te hace feliz venir a trabajar, o te desagrada venir a trabajar, se hace algo tortuoso.
- ✓ La alegría es fundamental, si estamos todos amargados acá en la pega, obviamente que la pega se hace angustiante, mas amargada digamos, en cualquier parte, si ves a todos serios, y alguien que va alegre, el que va alegre cambia a la masa de gente, la alegría se contagia.
- ✓ La angustia afecta a tu trabajo, como nos afecta nuestros asuntos personales, nuestros problemas, nuestra vida personal, como puede influir en el trabajo. Si estamos angustiados por temas de afuera, no vamos a estar bien aquí adentro, difícilmente te podrías sentir satisfecho.
- ✓ Yo miro hace 30 años o 20 años atrás, nuestros padres Vivian un mundo que era totalmente distinto al de hoy, lo que hace una persona antes lo hacían 5, por ende la carga de trabajo era mucho más focalizada, tal vez mas rutinaria, podría ser, pero no tenían este concepto de estar trabajando presión. Yo creo que el trabajo a presión de alguna manera o en momentos es bueno, saca cosas buenas de la organización, pero no puede ser una constante trabajar bajo mucha presión, porque al final, desde mi percepción, te genera más tendencia a cometer errores, a tomar decisiones erradas.
- ✓ Yo creo que en cierto grado de tozudez puede ser aceptada, esto es porque genera discusión sobre ciertos temas, pero una vez que se toma cierta decisión tenemos que ir todos hacia el mismo lugar, y cuando eso no se hace, tu satisfacción se ve afectada obviamente, genera aspereza entre las personas.
- ✓ Los desafíos en el trabajo te mantienen motivado, y cuando uno aplica el ingenio y desarrolla cosas, por lo menos personalmente, creo que es súper gratificante, te hace feliz encontrar soluciones a estos nuevos desafíos.
- ✓ La pereza, la flojera, no sé cómo llamarla, creo que es algo, que obviamente todos hemos sentido, en algún momento nos hemos sentido cansado y etc., pero la pereza en si genera anticuerpos dentro de una organización, cuando tu estas sacando la cresta y ves que el del lado, por decir algo, no está remanado y va echado en ese barco que todos estamos remando, eso genera anticuerpos.
- ✓ Cuando algo presenta un desafío y se hace un trabajo de equipo, y se aplica el ingenio y se suman las mentes de cada uno, se llega a un buen resultado, creo que es muy gratificante y eso alimenta a uno, de sentirse bien, cómodo.
- ✓ La alegría es un arma con la cual nos enfrentamos el mundo, las personas que enfrentan el mundo de una forma más apática, no pegan mucho con mi personalidad.
- ✓ Principalmente, las consecuencias de que la organización sea consecuente con sus planes, objetivos y metas, es básicamente hacer o bien digo hacer lo que vamos hacer, y no estar diciendo, vamos para allá y estar pensando vamos para el otro lado.
- ✓ El sonido, que aunque no me gusta sentirlo permanentemente, pero me llena de energía, es precisamente el sonido de cuando escapa una válvula, se siente la energía la potencia con la cual estamos trabajando, es como uno de esos aviones de guerra cuando pasa y escuchas el rugido, es ese sentimiento de potencia.

- ✓ La verdad es que mi sentido del olfato es tan malo, pero aun así, un ambiente limpio, a eso me huele estar satisfecho laboralmente, es como sentir ese olor a limpio, como dicen las viejas, me da la sensación de que estamos haciendo bien las cosas, que a pesar de lo que trabajamos y los materiales con los que trabajamos, no tenemos, por decir algo, la cagada con contaminación, fugas y eso.
- ✓ Lo que me da agrado, es tocar algo suave, suave no estoy hablando de algo superficial, de que tocas algo y esta como suavcito, suavcito como ejemplo, yo soy súper herrero, cuando tocas una bomba y no sabes si está en servicio o no esta en servicio, o un ventilador, esa suavidad. Me da la satisfacción de saber que hicimos bien la pega, entregamos un trabajo y valor a la empresa, y digo hicimos o entregamos, porque el esfuerzo es de todos no de uno.
- ✓ Estar satisfecho en el trabajo es como comer algo dulce, sin lugar a dudas, una torta, se siente como cuando recibes buenas noticias, porque por ejemplo cuando estamos enfrentados a un desafío, y hacemos una reunión de cierre, la sensación que te queda es dulce, no te queda amargo.
- ✓ Si yo estoy alegre en mi trabajo, las consecuencias que vería son: primero, trabajo, es decir me desempeñare bien, y segundo, estar bien fuera de la pega. Cuando uno no está alegre aquí, no está alegre afuera, los mundos por muchos que uno los quiera separar, no es verdad, eso de “saliendo de la puerta soy otro y bla bla”, eso no pasa.
- ✓ Para mí es importante tener un buen desempeño porque, siempre he sido como un poco, en lo que sea, siempre he tratado de ser bueno, y siempre me ha gustado ser el mejor, independiente de lo que sea o no, pero sentirme que lo estoy haciendo bien es importante para mí.
- ✓ Para mí es importante no tener gente muy tozuda en mi equipo de trabajo, no se suman nunca y yo creo que los mejores resultados se hacen con trabajo en equipo, cuando el equipo se junta y cuando hay un tozudo que dice “no, que no, que no”, se complica mucho, y hasta se puede fracasar en los intentos.
- ✓ Obtener buenos resultados es importante porque me permite tener satisfacción personal.
- ✓ La empresa, para que la gente este satisfecha y feliz en su trabajo, creo yo que te deben dar herramientas y posibilidades, espacio, y con esto no solo me refiero al espacio físico, me refiero con el espacio total, ser escuchado, ser considerado, tener opinión, ser parte de... a eso me refiero a que te den el espacio.
- ✓ Te tiene que dar una remuneración acorde al trabajo y a las responsabilidades que tú tienes, además de que los beneficios sean equitativos.
- ✓ Creo que básicamente la empresa debiese darte las herramientas, recursos, si tú me contratas, por qué quieres que sea el gerente de esta cuestión, pero no me das ni un huevo de plata, obviamente voy a ir directamente a la frustración, si no me dan los recursos me siento frustrado, impotente, con el sentimiento de injusticia, porque después igual te van a medir por tus resultados, siendo que en un principio no dieron lo que pediste. Es frustración, pena, rabia. Ante esto vuelves a dar batalla, lo intentas un par de veces más, y tratas de hacer demostrar que esa mala decisión tuvo una mala consecuencia.
- ✓ Tener un espacio físico aceptable es fundamental, uno tiene que estar cómodo donde trabaja, uno tiene que tener la posibilidad de tener sus cosas ordenadas, no en desorden, ya que no ayuda a nadie, como dicen por ahí el orden es progreso.
- ✓ Si me siento cómodo en mi lugar de trabajo, me desenvuelvo bien, así hago bien mi trabajo, logro satisfacción personal.

- ✓ La empresa debe escucharte y considerar tus ideas o pensamientos, si no, te sientes inútil, sientes que no eres parte de la organización, y en ese caso para que te tienen si no es así.
- ✓ Si yo me siento útil, o que perteneces a la organización, obviamente me siento importante, que estoy entregando, que agrego valor, que estas aportando a, y eso te hace sentir bien.
- ✓ Si la remuneración no es acorde a tu trabajo, bajo tus expectativas, al final te merma tu satisfacción.
- ✓ Yo he trabajado por lucas, que creía que eran menor a lo que merecía, pero el gusto por el trabajo, por lo que haces, compensa.
- ✓ La remuneración es importante para mí, porque al final es el cómo están valorando lo que uno está haciendo. Le están dando un valor físico a lo que tú estás haciendo.
- ✓ Si la remuneración es acorde a mi trabajo, me hace sentir satisfecho, sentirse bien por lo que uno está haciendo.
- ✓ En el mercado actual los beneficios son parte de la industria, eso hace que uno ponga en la balanza muchas veces no ganar tanta plata, pero sabes que, por otro lado ganas otros tipos de beneficios, sean por decir algo, seguros médicos, hay ayudas, hay compañerismo, etc.
- ✓ Si una empresa no tiene beneficios, empiezo a mirar para el lado, ahora si una empresa tiene beneficios, me genera el sentimiento de querer arraigarse más, no querer irse, querer estar en la empresa, querer desarrollar una carrera dentro de la organización, si es que es un buen ambiente o un buen trabajo.
- ✓ Me importa desarrollar carrera porque soy súper chapado a la antigua, no creo que por la estabilidad, más que todo creo que es por el grado de conocimiento tan específico que uno pueda alcanzar, algunas personas no le gustan, pero a mí sí, me gusta saber bien en lo que trabajo.