



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster

Estudio exploratorio del Sentido de Pertenencia en el Personal de un OTIC asignado a Empresas Adherentes.

Ismael Fabricio Alfaro Díaz

Profesor-Guía: Álvaro Infante García

2018 - 2019

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones

Escuela de Psicología.

Universidad de Valparaíso

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo final de graduación al Personal Dedicado de Capacitación de la Corporación y de manera especial a las personas que se dedican día a día a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores del país.

Agradecimientos

Inicialmente, agradezco a mi pareja Camila y a mi hijo Máximo, por acompañarme cada fin de semana en los cuales tuvimos que viajar desde Santiago a Valparaíso para asistir a clases, gracias por el apoyo y el amor que me entregan día a día.

Agradezco a la familia de Camila por brindarnos la posibilidad de alojarnos en sus hogares cada uno de esos fines de semana, en los cuales siempre nos recibieron con una gran hospitalidad y cariño, gracias por hacerme sentir en cada momento parte de su familia.

Finalmente agradezco a la Corporación, a sus trabajadores, en especial al personal dedicado de capacitación y a mi jefa la Señora Marcela Zúñiga por brindarme las facilidades necesarias para con lo que fue el proceso de estudios del Magister, desde el apoyo económico, los permisos para poder asistir a clases, como también, por la continua disposición y confianza de cada una de las personas que me ayudaron a realizar este trabajo final de graduación.

Resumen

El presente estudio tiene por finalidad investigar sobre las condiciones laborales de los trabajadores que, si bien son contratados por una empresa, brindan servicios y se desempeñan día a día en las instalaciones de otra.

Diversas metodologías, tanto cuantitativas como cualitativas, fueron utilizadas para evidenciar esta realidad contemporánea de trabajo, la cual no constituye una excepción como se podría suponer, sino más bien, involucra cada vez más a un mayor número de trabajadores en el país.

Compromiso, identificación, motivación, liderazgo, pertenencia son elementos centrales en esta investigación y que dan cuenta de las condiciones de trabajo actuales, tanto aquellas que puede ofrecer un empleador como lo es el OTIC en estudio, como también lo que, por otra parte, puede ofrecer un trabajador en cuanto al compromiso para con una organización.

Palabras Claves: Sentido de Pertenencia, Compromiso, Identificación, Motivación, Riesgos Psicosociales.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the working conditions of workers who, although hired by a company, provide services and perform day-to-day in the facilities of another.

Various methodologies, both quantitative and qualitative, were used to highlight this contemporary reality of work, which is not an exception as might be assumed, but rather, increasingly involves a greater number of workers in the country.

Commitment, identification, motivation, leadership, belonging are central elements in this research and that account for current working conditions, both those that can be offered by an employer such as the OICT under study, as well as what, on the other hand, can offer a worker in terms of commitment to an organization.

Key Words: Sense of Belonging, Commitment, Identification, Motivation, Psychosocial Risks.

Índice

I.- Introducción.....	1
1.1.- El OTIC	1
1.2.- Personal dedicado de Capacitación.....	3
1.3.- Sentido de Pertenencia.....	8
1.4.- Identidad.....	9
1.5.- Identidad Social.....	10
1.6.- Motivación.....	11
1.7.- Liderazgo.....	12
1.8.- Evaluación de Riesgos Psicosociales - Cuestionario Suceso Iastas 21.....	13
1.9.- Trabajo y Modernidad.....	14
1.10.- Objetivo General del Estudio	16
1.11.- Objetivos Específicos:	16
II.- Método	17
2.1 Grupo objetivo	17
2.2.- Actividades	18
2.3.- Técnicas e Instrumentos	21
2.3.1.- Focus Group:	21
2.3.2.- Entrevistas individuales en profundidad:	21
2.3.3.- Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales.....	21
2.3.4.- Cuestionario Sentido de Pertenencia.....	22
III.- Resultados.....	24
3.1.- Estadísticos Descriptivos del Cuestionario de Sentido de Pertenencia.....	24
3.2.- Variables demográficas.....	25
3.3.- Principales Resultados – Sentido de Pertenencia	25
3.7.- Preguntas Abiertas.....	31
3.8.- Resultados Encuesta Completa Suceso Iastas 21 - PDC.....	34
IV.- Discusión.....	39
4.1.- Sentido de Pertenencia.....	39
4.1.1.- Compromiso.....	40
4.1.2.- Identidad.....	41
4.1.3.- Motivación.....	43
4.2.- Liderazgo	45
4.3.- Factores de Riesgos Psicosociales.....	45
4.4.- Trabajo y Modernidad.....	48
V.- Conclusiones.....	50
VI.- Sugerencias.....	55
VII.- Referencias.....	57
VIII.- Anexos	1
8.1.- Anexo 1: Cuestionario Sentido de Pertenencia	1
8.2.- Anexo 2: Elementos que inciden en la relación con la Corporación.....	6
8.3.- Anexo 3: Observaciones Generales.....	24

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de Personal dedicado de Capacitación por Equipo.....	17
Tabla 2: Asignación de puntajes Cuestionario Sentido de Pertenencia.....	23
Tabla 3: Asignación de categorías según puntaje obtenido en el Cuestionario Sentido de Pertenencia.....	23
Tabla 4: Estadísticos Descriptivos del Cuestionario de Sentido de Pertenencia.....	24
Tabla 5: Distribución de cuestionarios contestados según género.....	25
Tabla 6: Resultado global final de Sentido de Pertenencia.....	25
Tabla 7: Distribución de Sentido de Pertenencia según tiempo de antigüedad en el OTIC.....	26
Tabla 8: Resultados Sentido de Pertenencia Sub-Dimensión: Compromiso.....	28
Tabla 9: Resultados Sentido de Pertenencia Sub-Dimensión: Identificación.....	29
Tabla 10: Resultados Sentido de Pertenencia Sub-Dimensión: Motivación.....	30
Tabla 11: Respuesta a indicativas de elementos que favorecen y desfavorecen la relación que posee con la Corporación.....	31
Tabla 12: Respuestas a indicativas de elementos que solo favorecen la relación que posee con la Corporación.....	32
Tabla 13: Respuestas a indicativas de elementos que solo desfavorecen la relación que posee con la Corporación.....	33
Tabla 14: Sub-dimensiones del cuestionario Suceso Ista21 en riesgo alto.....	36
Tabla 15: Resultados Focus Group realizados por la Mutual CChC.....	37
Tabla 16: Resultados Focus Group realizados por la Corporación.....	38

I.- Introducción.

El presente trabajo de investigación, presenta una temática poco estudiada y documentada en el ámbito organizacional, como lo es la integración continúa a las organizaciones del personal contratado por una empresa (prestadora de servicios), pero que cumple funciones en empresas externas (clientes), es por este motivo que se le otorgó el carácter de estudio exploratorio.

1.1.- El OTIC

Este tipo de relación laboral ocurre en el OTIC (Organismo Técnico Intermedio de Capacitación) en estudio, el cual es una Corporación de derecho privada sin fines de lucro, creada en 1975, con el objetivo de brindar apoyo técnico en la utilización de lo que actualmente se denomina como Sistema Impulsa Personas. Este sistema está destinado a apoyar a las empresas del país para mejorar las competencias laborales de sus trabajadores a través de una Franquicia Tributaria que les permite reducir de sus impuestos el monto invertido anualmente (hasta el 1% de la planilla de remuneraciones) en la capacitación de sus trabajadores.

Específicamente son las Áreas Comerciales Zonales, las encargadas de atender todos los requerimientos que tienen las empresas clientes a lo largo de todo el territorio nacional.

En el presente trabajo de investigación, el foco se encuentra en el Área Comercial Santiago, la cual está compuesta de los siguientes cargos:

- Subgerentes Comerciales,
- Jefes de Equipo,
- Consultores de capacitación,
- Analistas de Capacitación,
- Coordinador de Capacitación,
- Personal dedicado de Capacitación.

En la actualidad, el Área Comercial Santiago se compone de 8 equipos comerciales, cada uno de los cuales atiende a un número de empresas asignadas (cartera), esta distribución por equipos, se encuentra establecida como una política de atención, que pretende brindar un servicio especializado y personalizado a cada cliente. El objetivo es establecer una relación Equipo Comercial - Cliente, caracterizada por el conocimiento y cercanía que poseen las personas que atienden cotidianamente a las empresas y viceversa.

Otro de los servicios que entrega el OTIC a través de su área comercial y que tiene por objetivo establecer una asistencia más personalizada aún, es que los clientes pueden solicitar a una persona se dedique de manera exclusiva a su empresa o holding, este ejecutivo se denomina Personal Dedicado de Capacitación (PDC), quienes son colaboradores contratados por la Corporación, pero que sus funciones las desempeñan

directamente en las instalaciones de las empresas clientes. Esta figura se suministra principalmente a aquellas empresas que ejecutan un alto volumen de cursos de Capacitación, para así asesorar de forma personalizada y reaccionar de manera rápida (in-situ) a los requerimientos o alguna problemática que pueda presentarse en las empresas adherentes, día tras día.

1.2.- Personal dedicado de Capacitación.

Actualmente existen alrededor de 110 ejecutivos dedicados de capacitación, los cuales se encuentran distribuidos entre las empresas adherentes que requieren el servicio, estos ejecutivos pueden cumplir labores en cargos como:

- Asistentes de Capacitación.
- Asistentes Logísticos de Capacitación.
- Analistas de Capacitación.
- Consultores de Capacitación.
- Jefes de Proyectos.

A la diversidad de cargo y funciones, se suman las diferentes condiciones laborales de cada uno de ellos, ya que se desempeñan en empresas con diferentes políticas y prácticas administrativas, las que responden a su vez, a diversas culturas organizacionales. Algunos de ellos lo hacen en áreas de Recursos Humanos donde hay otras 30 personas, y otros en

áreas donde solo se encuentra el jefe de recursos humanos o incluso el jefe de administración y el PDC. Estos ejecutivos son las personas que están en constante contacto con los clientes, por lo cual, muchas veces de ellos depende el éxito de mantener a las empresas clientes más importantes para la Corporación, ya que ellos entregan el soporte directo para el área, ya sea desde las actividades más simples, como ordenar las salas y el material para ejecutar cursos de capacitación, a las más complejas como lo pueden ser crear planes y/o mallas formativas de capacitación para las empresas adherente.

Si bien, por parte del área de recursos humanos de la Corporación y de las jefaturas del área comercial Santiago, existe la intención de mantener cercanía con el personal dedicado, en muchas ocasiones ellos parecerían evidenciar una mayor pertenencia a las empresas clientes que a la propia OTIC. En este sentido la Corporación se ha preocupado por brindarles mayor desarrollo profesional, ya sea en las mismas empresas en las cuales se desempeñan, o cambiándolos a otras empresas donde podrían tener mayores oportunidades, o incluso trasladándolos a trabajar a las oficinas centrales ubicadas en la comuna de Providencia. Sin embargo, esto no es tan simple ya que la movilidad interna depende de una serie de factores como, por ejemplo, la preocupación de las empresas por la mantención de la calidad del servicio, ya que en los clientes surgen preocupaciones como, por ejemplo: ¿si cambian a mi ejecutivo, el servicio mantendrá la misma calidad de atención?, por lo que, paradójicamente, en las situaciones donde el desempeño del PDC es destacado, se dificulta su reemplazo.

El aumento de renta también es complejo ya que, en la gran mayoría de los casos, la remuneración percibida depende del financiamiento de este servicio, por lo cual mientras más alta es la renta de el o los ejecutivos, mayor será el cobro por los servicios brindados, y claro está que siempre es una temática difícil de abordar con las empresas, ya que difícilmente estarían de acuerdo con que le aumenten los costos. Por motivos como el anteriormente mencionado, los aumentos en muchas ocasiones no se dan oportunamente, por lo cual, el personal dedicado tiende a renunciar a la Corporación buscando nuevos horizontes de empleo o incluso las empresas clientes les ofrecen un mejor contrato del que perciben en el OTIC y terminan siendo internalizados por aquellas.

Las situaciones señaladas, describen y explican en cierta medida la rotación (7%) de estos ejecutivos, esta rotación no favorece los procesos internos de la Corporación, así como tampoco la atención al cliente.

Uno del procesos internos que se visualiza desfavorecido, es el proceso de inducción, debido a que existe un alto costo al capacitar a estos ejecutivos, no solo en lo material, sino también en el costo que tiene movilizar cerca de 15 a 20 personas que son parte de este proceso, idealmente son 2 semanas continuas como mínimo, las que establece la Corporación para que el nuevo personal dedicado inicie sus actividades laborales en la empresa asignada, recibiendo durante la primera semana una inducción teórica completa del funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación y otra semana en la cual debiese estar el ejecutivo en una inducción teórico-práctica, donde el nuevo colaborador pueda visualizar y poner lentamente en práctica lo aprendido en la semana anterior, para

posteriormente comenzar a trabajar en las empresa designada. Otro costo importante, es el relacionado con la fuga de estos ejecutivos y la continuidad del servicio entregado a las empresas adherentes. Como se señaló con anterioridad, no es sencillo instruir a una persona con los conocimientos que requiere el personal OTIC, como tampoco es sencilla la búsqueda de candidatos en los procesos de reclutamiento y selección, que posean los conocimientos necesarios para incorporarse con rapidez a sus funciones, esto se debe principalmente a la especificidad y particularidad de las funciones que realizan en temáticas de capacitación los OTIC, ya que varias actividades distan bastante de los que se hace áreas de capacitación de empresas o de organismos técnicos de capacitación.

A partir de lo anterior es relevante conocer de manera escrupulosa las variables que la Corporación pueda gestionar o perfeccionar para retener el talento, las cuales (a priori) debiesen estar relacionadas con el liderazgo y la gestión que realizan los jefes de equipos comerciales, así como también los elementos que facilitan o le permiten al personal dedicado de capacitación sentirse parte importante del funcionamiento de la Corporación, para que así se motiven en buscar desarrollo profesional dentro de la misma. Si bien, siempre existirán circunstancias que podrían incidir en el alejamiento del personal dedicado, muchas de las cuales son complejas de prever, el OTIC debiese crear y brindar las condiciones necesarias para desarrollar y mantener los talentos de la Corporación.

En términos estructurales, el jefe directo de estos colaboradores (PDC) es el Jefe del Equipo Comercial al cual está asignada la empresa adherente, actualmente el número de

PDC es superior al personal que brinda servicios en las oficinas del área Comercial Santiago, por lo que uno de los grandes desafíos de las jefaturas es liderar a todo el personal dedicado a su cargo, además de cumplir con sus propias metas comerciales. Cabe señalar que existe una comunicación constante entre el PDC, los Jefes de equipo y el equipo comercial que se desempeña en la Casa Matriz, sin embargo, esta comunicación dependerá de diversos factores, tales como:

- Liderazgo de la jefatura del equipo comercial.
- Tipo de funciones realizadas, según descriptor de cargo.
- Estructura organizacional de la empresa adherente.
- Distancia de la empresa adherente con la Casa Matriz de la Corporación.
- Liderazgo de las contrapartes.
- Cultura Organizacional de las empresas clientes.
- Entre muchos otros.

Considerando estos antecedentes se evidenció la necesidad de conocer la situación en que se encuentran el grupo de PDC, desde la perspectiva de su sentido de pertenencia para con el OTIC.

El marco conceptual para conocer y discernir dicha situación estuvo compuesto por:

1.3.- Sentido de Pertenencia.

Se ha definido como “un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado” (Brea, 2014, en Loor Vélez, 2017, pag.18). En virtud de aquello, el lugar de trabajo y en especial los equipos de desempeño, pudiesen ser espacios de relevancia para los procesos de identificación de los individuos. En este sentido, Osterman (2000) plantea que el sentido de pertenencia se vincula con el principio de membresía y afiliación en la medida en que el grupo tiene un sentimiento común de preocupación por el otro (en Loor Vélez, 2017, pag.18).

De igual manera, para generar sentido de pertenencia, el empleado debe compartir los valores y metas de la organización además de sentirse valorado e incluido por el equipo de trabajo y la misma organización (Goodenowy Grady, 1993, en Loor Velez, 2017 pag.18), esto también se traduce en el sentimiento de los trabajadores de que la organización les pertenece a todos ellos, no solo a los dueños de la misma (Loor Vélez, 2017, pag.18)

El sentido de pertenencia posee dimensiones sistematizadas por Despaine el año 2017, (en Loor Vélez, 2017):

- **Dimensión Psicológica Social:** en cuanto a la necesidad del ser humano de interactuar y sentirse parte de un grupo.

- **Dimensión Afectiva:** En cuanto a la necesidad del ser humanos de vincularse afectivamente.
- **Dimensión Contextual o Física:** en cuanto a la significación que le da el sujeto al contexto de interacción.

Vidal y Pol (2005) relacionan el sentido de pertenencia con el principio de identidad “en cuanto ésta es fuente de identificación simbólica y referencial de la persona con el grupo al que se siente pertenecer y con el ambiente donde habita e interactúa individual y socialmente”. (en Loor Vélez, 2017, pag.19). Por lo cual, se puede señalar la existencia (al menos en la literatura) de una correlación entre los procesos de identificación y sentido de pertenencia.

1.4.- Identidad.

Debido a los cambios estructurantes que acontecen al mundo del trabajo moderno (tales como la globalización de mercados, flexibilidad laboral, impacto de la tecnología y la automatización de procesos, aumento de la subcontratación, entre otros), es importante detenerse a pensar sobre ¿cómo el sujeto construye su identidad?, “lo que está en juego no es sólo la ausencia o no de empleo o el desarrollo de una carrera profesional con una cierta linealidad: si el trabajo es concebido como el principal mecanismo de integración social,

otorgando una identidad social reconocida, lo que está en desafío es la identidad” (Gorz, 1991; Bauman 1998b; Sennett, 1998; Dubar, 2000a y 2000b, en Sisto 2009, Pág. 203).

Para el autor, la identidad es una producción relacional entre la construcción de la biografía individual y la negociación social. La comprensión de esta correlación “resulta fundamental para entender las acciones y decisiones que están ejecutando los individuos determinando no sólo sus proyectos de vida profesional y social, sino que también las formas de vinculación social actuales”. (Sisto, 2009, pág. 203)

Es por lo anteriormente mencionado que se incorpora el concepto de identidad al proceso de investigación, en cuanto a cómo el trabajo es parte del proceso de creación y/o fortalecimiento de una identidad particular, especialmente considerando dicha actividad en el contexto de diversos proyectos de vida del trabajador.

1.5.- Identidad Social.

Desde la perspectiva de la relación entre los procesos subjetivos y los procesos colectivos que le otorgan identidad a la persona, se establece que en la actualidad “el trabajo remunerado realizado en la esfera pública ha sido concebido por diversas teorías sociales como la base de la organización social moderna” (Sisto, 2009, pág. 198), por lo tanto “sería a través del trabajo remunerado que lograríamos el acceso a la esfera pública, tomando lugar en ella, consiguiendo a través de él existencia e identidad social” (Gorz, 1991, en

Sisto, 2009, pág. 198). Esto explica de alguna manera la importancia de la interacción laboral en nuestros procesos de construcción de una identidad social, en la cual actualmente circulamos la mayor parte del tiempo y que por ende nos determinaría como sujetos individuales y sociales.

1.6.- Motivación.

Otra de las temáticas centrales en el proceso de investigación es la motivación, particularmente, en este caso, del personal dedicado de capacitación.

Robbins (2009, pág. 178), “define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”, por lo tanto sería interesante abordar e identificar los procesos que inciden en los PDC, para que mantengan la motivación por el trabajo, ¿Qué elementos inciden en que presenten estabilidad laboral?, ¿Qué elementos posee las empresas, la Corporación y las jefaturas que inciden en que el PDC, logre alinear sus motivaciones, con los objetivos organizacionales?, ¿Existen motivaciones similares en las personas que presentan mayor estabilidad laboral en la Corporación?. En este sentido podríamos tomar la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom la cual plantea que “a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados” (Robbins, 2009, pág. 197).

1.7.- Liderazgo.

Ahora bien ¿la motivación es intrínseca, extrínseca o un poco de ambas?, si uno de los componentes de la motivación extrínseca es el liderazgo ¿cuánto de la motivación y la permanecía de ella en el tiempo tiene relación con el liderazgo que presenten los jefes actualmente?, para Robbins (2009, pág. 385) el liderazgo se define “como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”. ¿Cuál es la capacidad de influencia de los líderes de la Corporación?, ¿Existe influencia de parte de las jefaturas para que se puedan cumplir las metas organizacionales?, aún no sean realizados estudios al interior de la Corporación para establecer la capacidad de influencia de sus líderes. Por otro lado, en Robbins, (2009, pág. 413,) señala que existen “dos teorías contemporáneas del liderazgo con un tema común: consideran a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son las de los liderazgos carismático y transformacional.”, ¿Tendrán desarrolladas las aptitudes de influir de manera carismática en ellos o bien facilitando su transformación, apoyando al personal dedicado en el desarrollo de sus aptitudes? O solamente ejercerán un rol de tipo transaccional, en donde las exigencias del trabajo, solo se efectúan en relación a las recompensas o sueldo que reciben por parte de la Corporación.

1.8.- Evaluación de Riesgos Psicosociales - Cuestionario Suceso Iastas 21.

Durante el año 2018 se aplicó la evaluación del cuestionario Suceso-Iastas 21 versión completa al personal dedicado de capacitación como unidad de análisis particular.

En virtud de aquello, la presente investigación se vio complementada y potenciada al incorporar, como datos secundarios, los resultados de las dimensiones y sub-dimensiones relacionadas a la presente investigación, por ejemplo la dimensión 2 (D2) del Cuestionario “Trabajo Activo y Desarrollo de habilidades” posee la sub-dimensión “Integración a la empresa” (IE), entendida como “Identificación de cada persona con la empresa o institución en general” (Manual Suceso Iastas, pág. 8), vinculante con los procesos de pertenencia e identificación del estudio. Otra de las variables relevantes aparece en la dimensión 3 (D3) del cuestionario “Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo”, donde se destaca la sub-dimensión de “Calidad del Liderazgo” (CL), entendida como las “Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación. (Manual Suceso Iastas, pág. 9).

1.9.- Trabajo y Modernidad.

En este sentido mucho se ha comentado y se seguirá haciendo, respecto de cómo la modernidad, la globalización y tecnología traen consigo cambios en la manera de comportarnos en el mundo. Uno de los cambios que se presenta en la actualidad son las nuevas formas existentes de vinculación que poseen las personas con sus trabajos y que tienen relación con las nuevas formas contratación flexible, por ejemplo, subcontratación, contratos por proyectos, o como en el caso del OTIC, contratos laborales de prestación de servicios. Esto incide en que el trabajador no encuentre a través de su vinculación laboral un lugar social estable, como tampoco un camino para desarrollar su trayectoria laboral (Sisto, 2009, pág. 196), estas formas trabajo hacen que “el trabajador puede migrar de una relación a otra, de un equipo a otro, de una organización a otra, y lleva consigo su portafolio en el cual van sus competencias... a la vez que va agregando en cada nuevo trabajo que desempeña nuevos elementos a su portafolio para ofrecer en la siguiente relación laboral” (Sisto, 2009, pág. 197), acá surgen indicios que impulsan a la fuerza laboral actual a cambiar de trabajo de manera constante, donde eventualmente no se generaría vinculación duradera con el lugar de trabajo, sino más bien una vinculación pasajera, donde el trabajador “se transforma en nómada, transitando de relacionamiento en relacionamiento, de ocupación en ocupación, constituyéndose en un gerente de sí mismo, administrando su inversión según las recompensas.” (Sisto, 2009, pág. 197), esto se encontraría íntimamente relacionado con las motivaciones particulares de los trabajadores, en cuanto a modelos de recompensas, según el cual el trabajador pretende recibir lo que él estima adecuada, o justa,

a cambio de su esfuerzo, así como también se relaciona a la alineación de los objetivos personales con los objetivos del trabajo que realiza y los objetivos de la organización para la cual se desempeña, ya que esto incidiría profundamente en el compromiso, motivación, identificación y pertenencia que sentirá para con sus labores y las empresas.

Por todo lo anteriormente mencionado es que se estableció como:

1.10.- Objetivo General del Estudio

- Indagar sobre el Sentido de Pertenencia del Personal Dedicado de Capacitación (PDC) con el OTIC y las variables organizacionales que inciden en la vinculación de estos trabajadores para con la Corporación.

Además de los correspondientes:

1.11.- Objetivos Específicos:

- Analizar el Sentido de Pertenencia que posee el PDC desde perspectivas metodológicas complementarias, cualitativas y cuantitativas.
- Identificar las variables organizacionales que inciden en la relación del personal dedicado de capacitación con la Corporación.
- Inspeccionar nuevas formas de vinculación laboral, a través de la vivencia del personal dedicado de capacitación para con la Corporación.
- Relacionar los hallazgos de los objetivos anteriores con los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales (SUCESO-ISTAS 21) realizada al grupo de trabajadores que se desempeñan como personal dedicado de Capacitación.

II.- Método

2.1 Grupo objetivo

La presente investigación se centrará en el Personal Dedicado de Capacitación: colaboradores de la Corporación que ejecutan labores para una empresa o holding adherente de manera personalizada.

Tabla 1: Distribución de Personal dedicado de Capacitación por Equipo.

<i>Equipo</i>	<i>N° Personal Dedicado de Capacitación</i>
Equipo Comercial 1	20 personas
Equipo Comercial 2	14 personas
Equipo Comercial 3	12 personas
Equipo Comercial 4	14 personas
Equipo Comercial 5	13 personas
Equipo Comercial 6	1 personas
Equipo Comercial 7	0 personas
Equipo Comercial 8	10 personas
Proyectos Área Comercial	17 personas

Con un total de 110 PDC, aproximadamente.

2.2.- Actividades

Para recabar información suficiente que permitiera dar cuenta de los objetivos, se realizaron las siguientes actividades:

Actividad 1: En relación con las medidas que la Corporación determinó para resolver las problemáticas resultantes de la aplicación del cuestionario Suceso Ista 21 a los ejecutivos dedicados de capacitación, es que se realizaron dos Focus Group, en donde si bien la temática principal era abordar problemáticas relacionadas a las dimensiones y sub-dimensiones psicosociales evaluadas por el instrumento, también se aprovechó la instancia para recabar información sobre las variables que inciden en la relación que tiene el personal dedicado con la Corporación. La vinculación de esta actividad con el estudio se estableció debido a que el presente investigador se encontraba a cargo de la realización de estos Focus Group en conjunto con el Prevencionista de Riesgos.

Actividad 2: Para conocer con mayor profundidad y establecer con claridad las variables principales que inciden en la relación OTIC - Personal dedicado de Capacitación, se realizaron entrevistas cualitativas abiertas a una muestra de 5 personas que se desempeñan en el cargo, que tenían y tienen actualmente realidades laborales diferentes, por lo cual se entrevistó a:

- Un PDC que trabajara en Casa Matriz, para tener la visión de alguien que se encontrará inserto en la cultura de la Corporación, para ello se seleccionó a una ejecutiva

que se desempeña en un proyecto para una empresa adherente, pero que físicamente trabajan desde la Casa Matriz.

- Un PDC, que trabajara lo más alejado posible de Casa Matriz, para tener la visión de alguien que se encontrará muy distante a la Corporación y que por ende al menos su interacción física sea nula, para ello se seleccionó a una ejecutiva que desempeñaba funciones en una empresa en San Bernardo.

- Un PDC, que trabajara hace poco tiempo en la Corporación, para tener la visión de alguien nuevo y que aún se encuentra conociendo la realidad cultural de la Corporación.

- Un PDC, que trabajara hace un tiempo en la Corporación, para tener la visión de alguien que conoce la realidad cultural de la Corporación. Para ello se seleccionó a un ejecutivo que se desempeña hace casi 3 años, en una empresa bastante importante para el OTIC.

- Un PDC, que trabajara la mitad del tiempo en la Corporación y otra parte en la empresa adherente, para tener la visión de alguien que conoce diferentes realidades, de cómo se hacen las cosas al interior de la Corporación y en una empresa adherente. Para ello se seleccionó a un ejecutivo que se desempeña Como Analista de Capacitación para un Equipo Comercial, tres días a la semana y los otros dos días se desempeña en una empresa adherente.

Actividad 3: Se analizó la información obtenida hasta este punto y el Sentido de Pertenencia obtuvo rol central en la presente investigación, por lo que se comenzó a visualizar las características específicas que adquiere esta variable en el Personal Dedicado de Capacitación.

Actividad 4: Se realizó la búsqueda de un cuestionario que pudiese entregar información relevante para el presente trabajo. Se seleccionó el cuestionario de Sentido de Pertenencia utilizado por Jurado (2014), y se adaptó ¹ para el contexto en estudio.

Actividad 5: Se aplicó el cuestionario a través de los Formularios de Google, por tanto, se enviaron correos electrónicos con la explicación y el link en el cual debían ingresar las personas que contestaran el cuestionario.

Actividad 6: Se consolidaron los datos, y se procedió a realizar el análisis de la información obtenida.

¹ La adaptación consistió en enfocar el sentido de los reactivos del cuestionario hacia el OTIC, como también adaptar su lenguaje a terminología del país, para una mayor comprensión de los mismos.

2.3.- Técnicas e Instrumentos

2.3.1.- Focus Group:

El objetivo de los grupos focales es “generar y analizar la interacción entre ellos (los participantes) y como se construyen grupalmente significados” (Morgan, 2008 y Babour, 2007 en Hernández Sampieri et al. 2014, pág. 409)

2.3.2.- Entrevistas individuales en profundidad:

Según Hernández Sampieri et al. (2014, pág. 403) “Regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo “piloto”, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo.” En este sentido y para efectos del presente trabajo de carácter exploratorio, se ejecutaron entrevistas para conocer con mayor profundidad las variables que inciden en la relación del PDC con la Corporación, ya que “a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, 1998 en Hernández Sampieri et al. 2014, pág. 403).

2.3.3.- Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales.

Como complementos al presente estudio se incorporarán los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de evaluación de Riesgos Psicosociales Suceso Ista 21. Esta

información contribuye al análisis global de las condiciones de trabajo a las cuales se encuentra expuesto el personal dedicado de capacitación.

2.3.4.- Cuestionario Sentido de Pertenencia.

Para evaluar el Sentido de Pertenencia, se utilizó un cuestionario obtenido y utilizado por Jurado (2014), y se adaptó para el contexto en estudio. El instrumento está compuesto por 25 reactivos que recaban información de las sub- dimensiones:

- **Compromiso:** es el grado de adhesión al cumplimiento de una obligación que se ha contraído o una palabra ya dada. Es una promesa o una declaración de principios. (Afirmaciones: 1, 4, 6, 7, 12, 14, 15, 20, 22 y 23).
- **Identificación:** es el grado de orgullo, liderazgo, entrega, reconocimiento, valentía y constancia que el trabajador siente por su empresa. (Afirmaciones: 2, 5, 8, 9, 13, 17, 18, 21 y 25).
- **Motivación:** es el grado de esfuerzo, motivación e impulso con que el colaborador realiza sus actividades. (Afirmaciones: 3, 10, 11, 16, 19 y 24).

Se debe responder en base a una escala Likert de cuatro alternativas de respuesta, a las cuales se le asigna un puntaje para realizar la interpretación final:

Tabla 2: Asignación de puntajes Cuestionario Sentido de Pertenencia.

<i>Categoría</i>	<i>Puntuación</i>
Totalmente de acuerdo	4 puntos
De acuerdo	3 puntos
En desacuerdo	2 puntos
Totalmente en desacuerdo	1 punto

De acuerdo a la sumatoria obtenida, se categoriza el sentido de pertenencia bajo la siguiente tabla:

Tabla 3: Asignación de categorías según puntaje obtenido en el Cuestionario Sentido de Pertenencia.

<i>Categoría</i>	<i>Puntuación</i>
Sentido de Pertenencia BAJO	Entre 25 y 50 puntos
Sentido de Pertenencia MEDIO	Entre 51 y 75 puntos
Sentido de Pertenencia ALTO	Entre 76 y 100 puntos

III.- Resultados.

3.1.- Estadísticos Descriptivos del Cuestionario de Sentido de Pertenencia.

Según los análisis descriptivos realizados a través del programa SPSS versión 24, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 4: Estadísticos Descriptivos del Cuestionario de Sentido de Pertenencia.

<i>Estadísticos descriptivos</i>	<i>Resultados</i>	<i>Error Estándar</i>
N ^a de cuestionarios validos	76	
Rango	41	
Puntaje Mínimo	54	
Puntaje Máximo	95	
Media	78,71	1,103
Desviación Estándar	9,612	
Varianza	92,385	

Con el mismo software se analizó la Estadística de Fiabilidad del instrumento utilizado, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,895, lo que según se señala en Sampieri et al, (2014) en los diferentes estudios indicados en las páginas 295 y 296 se encontraría en una categoría “buena” o “bastante aceptable” en cuanto a la Coherencia o Consistencia interna del instrumento utilizado.

3.2.- Variables demográficas.

Como se señaló con anterioridad se envió el cuestionario a los correos electrónicos del Personal dedicado de Capacitación, obteniendo 76 respuestas válidas, el promedio de edad de los participantes fue de 30, 8 años, por tanto, podrían encontrarse en su gran mayoría, dentro de lo que se denomina actualmente como generación millennials, ya que la mayoría nació después del año 1982 (Chirinos 2009; González y Mercado 2014)

Tabla 5: Distribución de cuestionarios contestados según género.

<i>Genero</i>	<i>Nª Personas</i>
Masculino	20
Femenino	56

La tabla 5 indica que 56 mujeres contestaron la encuesta y, por otro lado, 20 hombres respondieron la encuesta.

3.3.- Principales Resultados – Sentido de Pertenencia

Tabla 6: Resultado global final de Sentido de Pertenencia.

<i>Categoría Sentido de Pertenencia</i>	<i>Nª Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
Sentido de Pertenencia BAJO	0	0%
Sentido de Pertenencia MEDIO	33	43%
Sentido de Pertenencia ALTO	43	57%

La tabla 6 indica que existe 33 personas (43%) que se encuentran categorizadas con un Sentido de Pertenencia medio, versus 43 personas (57%) que presentan un alto Sentido de Pertenencia, no existen ningún PDC, que posee un bajo Sentido de Pertenencia según resultados del cuestionario aplicado.

Tabla 7: Distribución de Sentido de Pertenencia según tiempo de antigüedad en el OTIC.

<i>Antigüedad en el OTIC</i>	<i>Sentido de Pertenencia Medio</i>	<i>Sentido de Pertenencia Alto</i>
Menos de 1 año	5 personas	17 personas
Más de 1 año, pero menos de 2	12 personas	10 personas
Más de 2 años	13 personas	16 personas
Sin Información	3 personas	

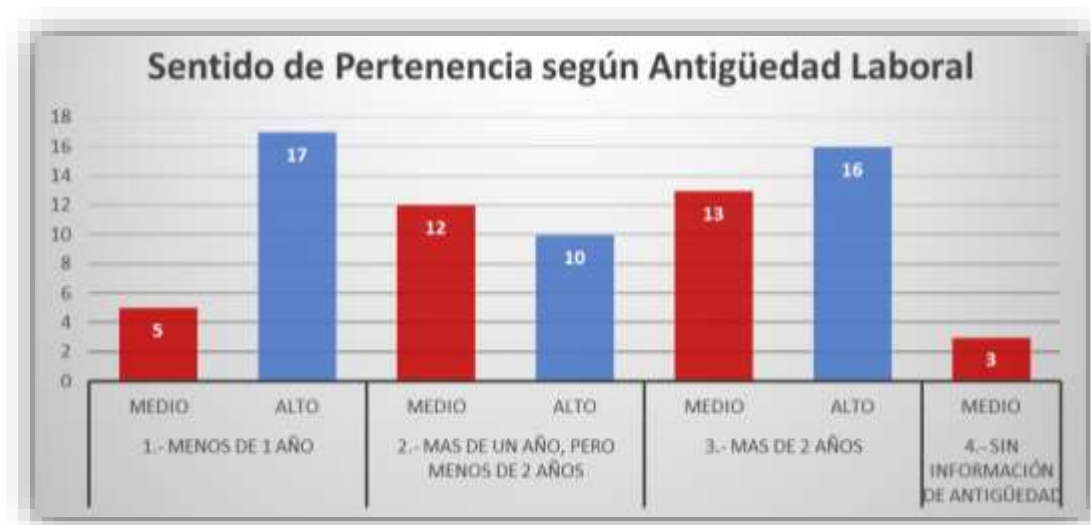


Figura 1: Distribución de Sentido de Pertenencia según tiempo de antigüedad en el OTIC.

En la tabla 7 y en la Figura 1, según las categorías realizadas, se visualiza la existencia predominante de Sentido de permanencia (SP) alta en las personas que llevan menos de 1 año en la Corporación, en la siguiente categoría existe una leve predominancia del nivel medio de SP, en el tercer grupo, colaboradores que tienen más de 2 años en la Corporación, existe un mayor número de personas con SP Alto, cabe mencionar que de 3 personas no se pudo obtener su antigüedad laboral, debido a que mantuvieron reserva de la información al momento de contestar la evaluación. Por otro lado, si se analizan los resultados según los niveles obtenidos de Sentido de Pertenencia (SP), se visualiza que las personas con niveles medios aumentan en el tiempo, y el rango de personas con SP alto, predomina durante el primer año, disminuye entre el año y los dos años de permanencia y vuelve a aumentar en el grupo de personas con antigüedad mayor a 2 años en la Corporación.

Tabla 8: Resultados Sentido de Pertenencia Sub-Dimensión: Compromiso.

N°	Preguntas de Compromiso	TD	D	A	TA	%Desacuerdo	%Acuerdo
4	• Aunque mi superior no me lo pida, me gusta hacer bien mi trabajo.	0%	0%	8%	92%		100%
12	• Muestro lealtad para con la Corporación (OTIC) en las actividades que realizo.	0%	0%	42%	58%		100%
20	• Constantemente me esfuerzo para hacer mejor mi trabajo sin que nadie me lo señale.	0%	0%	29%	71%		100%
14	• Me agrada cumplir con mis obligaciones en la Corporación (OTIC)	0%	4%	50%	46%	4%	96%
15	• Colaboro con otras áreas para alcanzar los objetivos.	1%	4%	59%	36%	5%	95%
1	• Me gusta dedicarme al trabajo que realizo en esta empresa.	1%	7%	51%	41%	8%	92%
22	• Procuo no faltar a mi trabajo porque la Corporación (OTIC) se vería afectada con mi ausencia.	3%	12%	46%	39%	14%	86%
23	• Considero que debo dar lo mejor de mí a la Corporación (OTIC) por la oportunidad de trabajar en ella.	1%	18%	47%	33%	20%	80%
7	• Tengo compromiso con la Corporación (OTIC) por todo lo que he recibido de ella.	1%	24%	53%	22%	25%	75%
6	• Dedico más tiempo a mi trabajo del que me corresponde.	9%	32%	33%	26%	41%	59%

Simbología: TD: Totalmente en Desacuerdo; D: En desacuerdo; A: De Acuerdo; TA: Totalmente de Acuerdo.

Tabla 9: Resultados Sentido de Pertenencia Sub-Dimensión: Identificación.

N°	Preguntas de Compromiso	TD	D	A	TA	% Desacuerdo	% Acuerdo
2	• Cuando escucho a otros hablar bien de la Corporación (OTIC) me siento orgulloso.	0%	5%	51%	43%	5%	95%
5	• Me satisface ver a la Corporación (OTIC) y los servicios que esta entrega como líderes en el mercado.	0%	7%	36%	58%	7%	93%
13	• Me satisface que otras personas sepan que trabajo en la Corporación (OTIC)	3%	12%	42%	43%	14%	86%
17	• Me siento cómodo y a gusto de trabajar en la Corporación (OTIC)	3%	13%	51%	33%	16%	84%
8	• De ser posible me gustaría trabajar en esta empresa por un largo tiempo.	1%	17%	41%	41%	18%	82%
21	• Trabajar en la Corporación (OTIC) me hace sentir orgulloso.	1%	17%	57%	25%	18%	82%
9	• Si pudiera traería a mis familiares o amigos a trabajar a Corporación (OTIC).	7%	25%	49%	20%	32%	68%
25	• Me siento parte de la Corporación (OTIC) aun fuera del horario de trabajo.	9%	36%	42%	13%	45%	55%
18	• Constantemente hablo de la Corporación (OTIC) con familiares y amigos.	5%	45%	41%	9%	50%	50%

Simbología: TD: Totalmente en Desacuerdo; D: En desacuerdo; A: De Acuerdo; TA: Totalmente de Acuerdo.

Tabla 10: Resultados Sentido de Pertenencia Sub-Dimensión: Motivación.

N°	Pregunta	TD	D	A	TA	% Desacuerdo	% Acuerdo
19	• Aunque no reciba reconocimiento de mi jefe, realizo mi trabajo con entusiasmo.	0%	7%	53%	41%	7%	93%
10	• Pertenecer a la Corporación (OTIC) me motiva a hacer mi mejor esfuerzo.	4%	13%	50%	33%	17%	83%
11	• Mis compañeros se percatan de mi ánimo y motivación para hacer el trabajo.	8%	12%	50%	30%	20%	80%
3	• Pocas veces considero que mi trabajo es monótono o aburrido.	7%	26%	47%	20%	33%	67%
16	• Necesito incentivos adicionales para dar lo mejor de mí.	5%	32%	32%	32%	37%	63%
24	• Disfruto de la jornada de trabajo y no siento pesado el paso del tiempo.	7%	30%	49%	14%	37%	63%

Simbología: TD: Totalmente en Desacuerdo; D: En desacuerdo; A: De Acuerdo; TA: Totalmente de Acuerdo.

3.7.- Preguntas Abiertas.

En el cuestionario también se incorporaron dos preguntas abiertas, cuyos comentarios se detallan a continuación.

3.7.1.- Respuestas a pregunta abierta 1.- ¿Cual es o son los elementos que favorecen o desfavorecen la relación que posee para con la Corporación?

3.7.1.1.- Respuestas que inciden en ambos sentidos (ver anexo 2, para visualizar detalle de respuestas):

Tabla 11: Respuesta a indicativas de elementos que favorecen y desfavorecen la relación que posee con la Corporación.

<i>N^a</i>	<i>Dimensión</i>	<i>N^o de Comentarios</i>
1	Relación con la Jefatura	3

3.7.1.2.- Respuestas solo a elementos que favorecen (ver anexo 3, para visualizar detalle de respuestas):

Tabla 12: Respuestas a indicativas de elementos que solo favorecen la relación que posee con la Corporación.

<i>N°</i>	<i>Dimensión</i>	<i>N°</i>	<i>Sub-dimensión</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Total</i>
1	• Relaciones Interpersonales	1.1	• Relación con el Equipo	7	13
		1.2	• Relación con Jefatura	5	
		1.3	• Relación entre áreas de trabajo	1	
2	• Prestigio Institucional	2.1	• Prestigio Institucional	5	5
3	• Aprendizaje	3.1	• Experiencia	3	4
		3.2	• Aprendizaje	1	
4	• Ambiente de trabajo	4.1	• Clima y Cultura	2	2
5	• Estabilidad Laboral	5.1	• Estabilidad Laboral	2	2
6	• Beneficios	6.1	• Beneficios	2	2
7	• Actitudes Personales	7.1	• Actitudes Personales	2	2
8	• Otros	8.1	• Encuestas	1	1

3.7.1.3.- Respuestas solo a elementos que desfavorecen (ver anexo 4, para visualizar detalle de respuestas):

Tabla 13: Respuestas a indicativas de elementos que solo desfavorecen la relación que posee con la Corporación.

<i>N°</i>	<i>Dimensión</i>	<i>N°</i>	<i>Sub-dimensión</i>	<i>Comentario</i>	<i>Total</i>
1	• Trabajo en Equipo	1.1	• Tiempo Compartido	4	13
		1.2	• Distancia	4	
		1.3	• Reuniones negativas	2	
		1.4	• Actividades Conjuntas	2	
		1.5	• Ambiente de trabajo	1	
2	• Compensaciones	2.1	• Remuneraciones	4	12
		2.2	• Beneficios	4	
		2.3	• Vacaciones	3	
		2.4	• Horas Extra	1	
3	• Relaciones Interpersonales	3.1	• Relación con Jefatura	6	11
		3.2	• Relación con el Equipo	5	
4	• Identidad	4.1	• Identificación con Cliente	4	8
		4.2	• Identificación Dual	2	
		4.3	• Falta de Identidad	1	
		4.4	• Agente Externo	1	
5	• Conocimiento de las Funciones	5.1	• Sobre carga de Trabajo	3	6
		5.2	• Descriptores de cargo	2	
		5.1	• Conocimiento de Funciones	1	
6	• Prioridades Comerciales	6.1	• Cliente v/s Colaborador	5	5
7	• Desarrollo Profesional	7.1	• Desarrollo de carrera	4	5
		7.2	• Título profesional	1	
8	• Jornada de Trabajo	8.1	• Horarios	2	3
		8.2	• Jornada	1	

Se efectuó además una segunda pregunta abierta en la cual se solicitaba que registrarán cualquier observación o comentario que desearan realizar, en caso de necesitar visualizar dichas respuestas, ver anexo 3.

3.8.- Resultados Encuesta Completa Suceso Ista 21 - PDC.

El presente investigador al ser parte del Comité de Aplicación del cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el OTIC, evidenció la oportunidad de vincular los resultados que arrojaría la evaluación al presente estudio. Por lo que, si bien la aplicación del cuestionario no se realizó de manera directa para la presente investigación, sus resultados, como información secundaria, contribuye y complementan el análisis respecto a las condiciones de trabajo existente en el personal dedicado de capacitación.

En la evaluación de Riesgos Psicosociales realizada el año 2018, el personal dedicado de capacitación fue evaluado como Unidad de Análisis particular, cabe señalar que fue aplicado el cuestionario en su versión completa debido a que existió un antecedente (consulta médica) de una posible enfermedad mental ocasionada por el trabajo, la cual finalmente después de un profundo análisis medico fue diagnosticada como enfermedad común, sin embargo, la Mutual de la CChC, aconsejo poder aplicar el cuestionario en su versión completa para poder analizar con mayor profundidad los resultados, este elemento permitió que se tuviese información de las dimensiones y sub-dimensiones contenidos en el cuestionario.

A continuación, se podrán encontrar los resultados obtenidos:

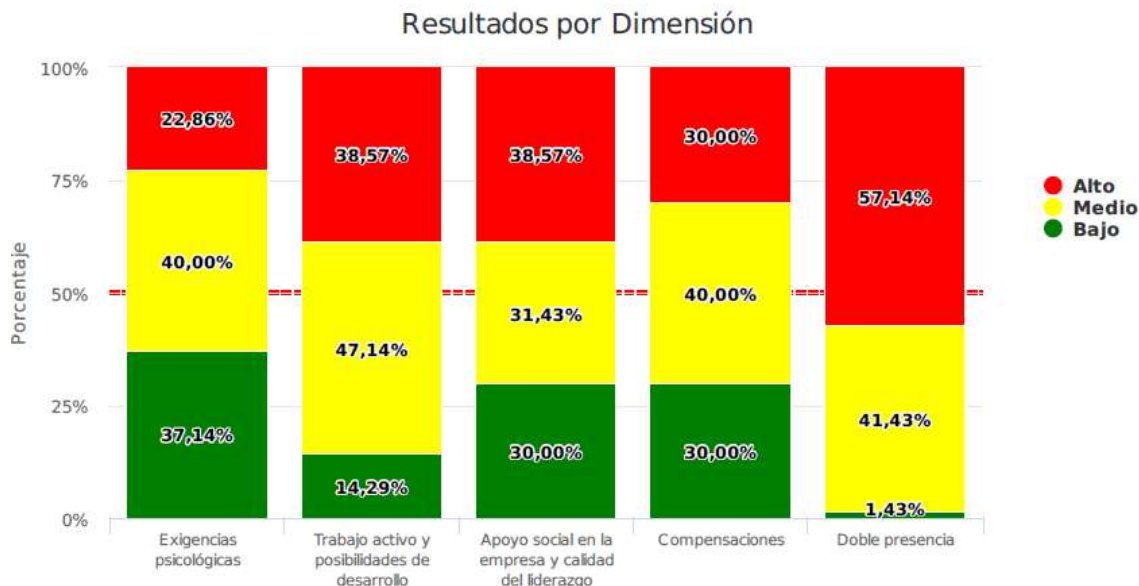


Figura 2: Resultados por dimensión Encuesta Larga Suceso Istas 2 aplicada al Personal Dedicado de Capacitación.

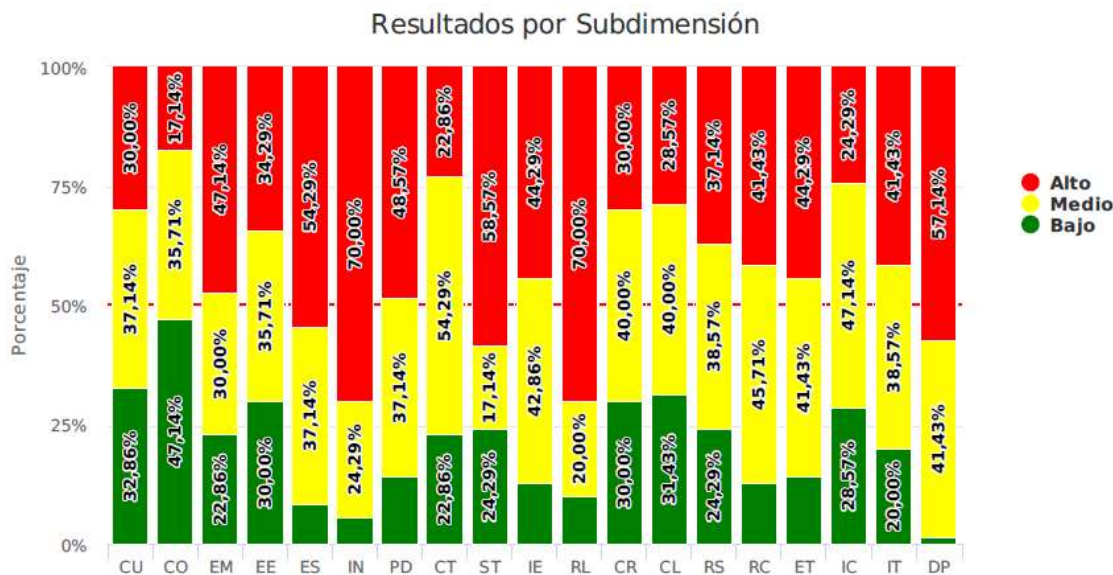


Figura 3: Resultados por Sub-dimensión Encuesta Larga aplicada al Personal Dedicado de Capacitación.

Según los resultados obtenidos existe un riesgo alto en la dimensión Doble Presencia y en las siguientes sub-dimensiones del cuestionario.

Tabla 14: Sub-dimensiones del cuestionario Suceso Istas21 en riesgo alto.

<i>N°</i>	<i>Dimensión relacionada</i>	<i>Sub- dimensión</i>
1	• Exigencias Psicológicas	• Exigencias Psicológicas Sensoriales
2	• Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	• Influencia • Sentido del Trabajo
3	• Apoyo Social en la empresa y calidad del Liderazgo	• Claridad del Rol
4	• Doble Presencia	• Preocupación por las tareas domesticas

Según el informe entregado por la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción luego de haber realizado los Focus Group, los PDC, verbalizaron las siguientes problemáticas asociadas a las dimensiones y sub-dimensiones correspondientes:

Tabla 15: Resultados Focus Group realizados por la Mutual CChC.

<i>Sub- Dimensión relacionada</i>	<i>Problemática Verbalizada</i>
<ul style="list-style-type: none"> Exigencias Psicológicas Sensoriales 	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos y la regularización de las condiciones de higiene y seguridad se encuentran a nivel central y no en los puestos de trabajo de las personas que se encuentran prestando servicios en otras dependencias. No existe un protocolo o evaluación de las condiciones mínimas de seguridad para las personas que se encuentran desempeñándose en otra empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Influencia 	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos se estandarizan y modifican sin considerar la opinión de las personas que ejecutan el trabajo. Existe un sistema de súper-vigilancia de las actividades que se realizan a diario.
<ul style="list-style-type: none"> Sentido del Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> No existe motivación por las labores que se desarrollan en la organización. Falta de valor al trabajo y el servicio efectuado para la organización.
<ul style="list-style-type: none"> Claridad del Rol 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de claridad en la descripción de cargo. No existe difusión de los cambios importantes efectuados a nivel organizacional
<ul style="list-style-type: none"> Preocupación por las tareas domesticas 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de claridad respecto al uso de horas administrativas.

En cuanto a los Focus Group, realizados por la Corporación y dirigidos por quien ejecuta la presente investigación y el Previsionista de Riesgo, los PDC expusieron las siguientes problemáticas:

Tabla 16: Resultados Focus Group realizados por la Corporación.

<i>Sub- Dimensión relacionada</i>	<i>Problemática Verbalizada</i>
<ul style="list-style-type: none"> Exigencias Psicológicas y Sensoriales 	<ul style="list-style-type: none"> En cuanto a estas sub-dimensión, los PDC verbalizaron que existen problemáticas respecto a la velocidad de la entrega de elementos ergonómicos, así como también, la Corporación a través de sus Jefes de Equipo, debiesen preocuparse más por las condiciones físicas en la empresa adherente, así como espacio de trabajo en la oficina cuando trabajan en Casa Matriz
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo Activo y desarrollo de habilidades (Influencia y Sentido del Trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> No se abordaron temáticas al respecto, más bien los PDC, aludieron en estas dimensiones a la Integración a la empresa, en áreas como comunicación y preocupación de la empresa por ellos, por lo que sugieren mejorar la comunicación y el apoyo en terreno de la jefatura. Como también se abordaron temáticas en relación a la poca claridad de concursos internos, ascensos y capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> Claridad del Rol 	<ul style="list-style-type: none"> Falta definición de las funciones, se debe establecer descriptores de cargo.
<ul style="list-style-type: none"> Preocupación por las tareas domesticas 	<ul style="list-style-type: none"> En relación a esta dimensión se abordaron temáticas relacionadas a reducir la jornada laboral, pago de licencias médicas, posibilidad de teletrabajo, no descontar asignaciones de colación y traslación en periodos de vacaciones.

IV.- Discusión.

4.1.- Sentido de Pertenencia

Los resultados indican que los trabajadores presentan un alto sentido de pertenencia, de alguna manera este resultado contradice uno de los mitos que se mantienen en la Corporación respecto a que la mayoría o gran parte del Personal Dedicado de Capacitación no se sentiría perteneciente y/o comprometido para la Corporación, este antecedente suma aún mayor potencia al visualizar que ninguno de los colaboradores encuestados presentó niveles bajos de sentido de pertenencia.

Ahora bien, este resultado no mantiene la misma consistencia en el tiempo, ya que como se desprende de la tabla n°7 y figuran n°1 (pág. 26), se podría hipotetizar que existe un periodo inicial en que las personas se encuentra muy comprometidas para con la Corporación, posterior al primer año van conociendo de manera más profunda la realidad en la cual se encuentran insertas, por lo que podrían aparecer las primeras inconformidades al respecto, posterior al segundo año, vuelve a aparecer un mayor número de personas con alto Sentido de Pertenencia, por lo que resultaría plausible indicar que las personas que se mantienen en la Corporación a esa altura, ya internalizarían y aceptarían las condiciones laborales existentes o eventualmente encuentran en OTIC un lugar que les es congruente con sus objetivos personales, logrando proyectar su futuro dentro de la empresa.

4.1.1.- Compromiso.

Siguiendo la revisión de los resultados, recordemos que el cuestionario de Sentido de Pertenencia estaba compuesto por tres sub-dimensiones: Compromiso, Identificación y Motivación.

Con respecto al Compromiso, se podrían establecer elementos que generan compromiso en las personas, como lo es el agrado respecto a las labores ejecutadas y en las cuales colocan sus esfuerzos día a día por realizarlas de la mejor manera posible. Esto también proporciona un sentimiento de conformidad respecto al trabajo que realizan con otras áreas, muchos sienten la responsabilidad de sus cargos y procuran no faltar a su trabajo por el compromiso que han adquirido en la relación laboral, estos pensamientos y comportamientos reflejan su lealtad y compromiso para con la Corporación.

Por otro lado, la mayoría cree que dedica más tiempo a la Corporación de lo que le corresponde, si bien esto habla del compromiso que poseen algunos colaboradores, a través de algunos de los comentarios realizados por el personal dedicado, también evidencia que en variadas ocasiones no existe regulación de las funciones que realizan en la empresa, o incluso, las jefaturas no conocen y/o reconocen el tiempo que ellos deben dedicar de manera extraordinaria a su jornada laboral, donde han experimentado situaciones en que los trabajadores de las empresas adherentes se retiran a sus casas, haciéndoles sentir un abandono relativo, ya que no sienten el apoyo por parte de su Jefatura o equipo OTIC como tampoco por parte de la empresa adherente a la cual se encuentran asignados, a lo anterior

se adiciona que en la gran mayoría de las oportunidades no existe siquiera consideración por horas extras.

Si bien la mayoría de los antecedentes indican compromiso de los ejecutivos hacia la Corporación por la oportunidad de trabajar y todo lo recibido por ella, existen un número considerable de ejecutivos que no concuerdan con dichas afirmaciones, es aquí donde se pueden realizar observaciones respecto de que si bien algunos ejecutivos se encuentran conformes con su trabajo e incluso con la jefatura, muchos de ellos se sienten alejados de la Corporación, ya sea por distancia, reuniones, beneficios o actividades en las cuales señalan que no se hacen, no se les invita o se les dificulta asistir por permisos o tareas que tienen en las empresas adherentes.

4.1.2.- Identidad.

Respecto de la Identificación, se puede establecer que la gran mayoría de ellos se sienten orgullosos de trabajar en la Corporación por el prestigio que ésta tiene, sobre todo cuando ven a la empresa como líder en su rubro; se sienten bien cuando otras personas saben que trabajan en el OTIC y expresan buenos comentarios respecto de la Corporación, estos elementos favorecen la identificación con la organización, les permite sentir comodidad en su trabajo y proyectar su futuro laboral en la Corporación, aunque también cabe mencionar que un número relevante de trabajadores no proyectan su futuro laboral en la organización, en este sentido se señalan comentarios en los cuales algunos consideran

que el OTIC es un buen lugar donde encontrar aprendizaje y experiencia laboral inicial, pero visualizan su desarrollo de carrera fuera de empresa.

Si bien los resultados siguen siendo positivos en cuanto a la identificación, se atenúan cuando se le consulta si traerían a algún familiar a trabajar ahí, o bien, el sentirse parte o incluso hablar de la Corporación fuera del lugar de trabajo, por lo que se podría establecer que hay una fuerte identificación con la Corporación en términos laborales y en especial mientras dura la jornada laboral, pero ello disminuye cuando esta se acaba o cuando se ingresa a la esfera de lo personal.

Otros elementos de relevancia en este sentido, son los procesos de identificación del ejecutivo con las empresas adherentes, muchos de ellos sienten mayor identificación con el cliente que con el mismo OTIC, incluso llegando a sentirse agentes externos de la Corporación, otros presentan una identificación dual, es decir, se sienten perteneciente a ambos lugares de trabajo. Esto nos lleva a analizar los procesos de identificación social de los ejecutivos en cuanto construcción de identidad mediante el trabajo remunerado, se podría establecer que los procesos de identificación en estos casos en particular dependerían de diversos factores, institucionales y culturales ya sean de la Corporación como también de las empresas adherentes y de las actitudes personales de cada ejecutivo.

4.1.3.- Motivación

Respecto de la motivación, los resultados a pesar de ser positivos, tienden a ser más críticos con respecto a algunas circunstancias que se comentaran a continuación, ahora bien, comencemos desde las variables que tienen mayor aprobación. Se evidencia que las personas en su gran mayoría coinciden en que no necesitan reconocimiento de parte de su jefatura para hacer bien su trabajo, esto nos habla de que existe un alto grado de conformidad respecto de la autoevaluación que se hace de su desempeño, ya por ejemplo se señaló que dentro de los elementos que destacan como favorables para su relación con la Corporación, están sus propias actitudes personales. En la misma línea muchos creen que realizan sus mejores esfuerzos, no solo por el simple hecho de pertenecer a la Corporación, sino que porque ellos expresarían responsabilidad y la misma dinámica de trabajo independiente del lugar en el cual se desempeñen.

Por otro lado, también es importante señalar que existe un alto número de personas que considera monótono su trabajo y sienten pesada la jornada laboral, si bien las realidades funcionales difieren en cada uno de ellos, se evidencia por ejemplo que el proceso de pre-inscripción de cursos que habitualmente lo realiza un ejecutivo asistente de capacitación, es un procesos monótono, habitualmente las empresas que requieren a un ejecutivo con estas características son organizaciones en donde existe un alto volumen de inscripción de cursos día tras día, por lo que los asistentes, habitualmente tienen que realizar este proceso muchas veces durante la jornada laboral, restándole sentido al trabajo que realizan, que precisamente es otro de los elementos que destacaron como bajos en la evaluación de

riesgos psicosociales. En relación a lo anterior, se podría hablar también de expectativas no cumplidas en cuanto a que muchos de ellos, no sienten relación de sus estudios, habitualmente recursos humanos, con los procesos administrativos que hacen día tras día.

Finalmente, se expresan sentimientos respecto de que su jefatura o compañeros no se percatan de la energía que colocan al realizar sus tareas, por lo que, si bien no necesitan del reconocimiento de su jefatura para ejecutar adecuadamente sus funciones, sienten que no se les reconoce como a ellos les gustaría, sean estos reconocimientos verbales o monetarios. Dentro de los elementos que desfavorecen la relación con la Corporación, y que precisamente es un tema bastante importante para ellos, es la compensación que reciben, en donde consideran que las remuneraciones están por debajo del mercado y los beneficios son menores al momento de compararlos con los que poseen las empresas donde ellos prestan servicios, esta es una realidad que enfrenta el personal dedicado ya que recordemos que las empresas que necesitan de este ejecutivo son grandes empresas, lista en la cual encontramos mineras, transnacionales, y otras nacionales de 15.000 trabajadores, por lo que difícilmente el OTIC podría equiparar estos beneficios.

Si bien se revisaron estos antecedentes con una mirada bastante crítica, ya que aquí precisamente es donde se evidencian mayor descontento, hay que indicar que los niveles de Motivación son en su gran mayoría positivos.

4.2.- Liderazgo

En términos de liderazgo se establece que se revisaron elementos tales como que los ejecutivos no necesitan del reconocimiento de su jefatura para poder realizar de buena manera su trabajo y en la evaluación de riesgos psicosociales la sub-dimensión Calidad del Liderazgo obtuvo niveles adecuados, por lo que, según los cuestionarios utilizados en la presente investigación, no tendría mayor relevancia al momento de relacionarla con los factores que inciden en su relación con la Corporación. Sin embargo, donde resalta la variable liderazgo es precisamente en el análisis cualitativo, donde por ejemplo se visualiza que la relación que tiene el personal dedicado con su jefatura, si no es el elemento más relevante es uno de los de mayor relevancia ya que incide de manera positiva como negativa en la relación que posee el ejecutivo para con la Corporación; en las entrevistas se evidencio como con pequeños detalles ya sean llamadas telefónicas para el cumpleaños de los ejecutivos, o el tipo, la cantidad y la calidad de reuniones que se realizan con los ejecutivos, son elementos que inciden en el vínculo que se establece entre PDC, jefaturas y Corporación.

4.3.- Factores de Riesgos Psicosociales.

Los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos psicosociales a través de la aplicación del cuestionario Suceso Ista 21 y los focus group realizados tanto por la

Corporación, como por la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción, muestran resultados similares.

Según los resultados en términos cuantitativos no se encuentran dimensiones como puntos de seguridad, categorización que resulta “cuando más del 50% de los trabajadores en una dimensión obtengan un puntaje de "riesgo bajo"” (Ministerio de Salud, 2017), por otro lado, sí existe una dimensión en riesgo alto que es la Doble Presencia.

Respecto las sub-dimensiones que se encuentran sobre un 50% en riesgo alto, resultaron las exigencias psicológicas sensoriales, en cuanto las personas sienten que existe una despreocupación por las condiciones físicas de desempeño, relacionados principalmente con los mismos puestos de trabajo en las empresas adherentes, así como también con el retraso con el cual se entregan los elementos ergonómicos.

Otras de las sub- dimensiones que se encuentran en riesgo alto es la claridad de rol y la influencia que tienen sobre sus labores, si bien existen descriptores genéricos para el PDC, estos difieren en algunas ocasiones de las labores que realmente hacen en las empresas adherentes. Al no tener influencia en sus funciones, muchas veces podrían quedar expuestos a peticiones y demandas que no pueden controlar, lo que trae consigo la realización de tareas fuera de lo que es capacitación. Este elemento se vería explicado través de la teoría del desequilibrio entre demanda y control, según el modelo de Karasek (Vega, 2001) y podría ser un generador de estrés laboral para los trabajadores.

El hallazgo de la falta de influencia, viene a ser uno de los aspectos y/o resultados principales en el presente estudio, ya que el PDC no tiene influencia sobre la empresa cliente porque no es de ahí y no tiene influencia sobre el OTIC porque no está ahí cotidianamente, esta “condición” del PDC (ser y no ser parte de... –pertenencia-, a partir de estar o no estar en... -cotidianeidad-) explica su “fenomenología” (cómo se siente y lo que expresa en los resultados).

Si utilizáramos el idioma inglés para explicar este fenómeno quizás se haría fácil a través del verbo *to be*, ya que Ser y Estar presentan un solo significado, sin embargo, el idioma español hace la diferencia entre ambos verbos (el Ser y el Estar). Claramente el *Estar* mayoritariamente en las instalaciones de las empresas adherentes no aporta al *Ser* parte de algo o sentirse parte de algo como lo podría ser la Corporación. EL PDC, tiene la difícil decisión de, primero evaluar si se abre a la posibilidad de sentir arraigo o identificación (pertenencia) para con una empresa, si esta condición se cumple, podríamos evaluar en un segundo nivel, donde surge la siguiente pregunta ¿esta identificación la haría con el OTIC o con la empresa adherente?, pregunta abierta y compleja que debiese analizarse con cada uno de los ejecutivos y quizás debiese ser el punto de partida de cualquier intervención que se quiera realizar al respecto.

En cuanto a la doble presencia, si bien la Corporación ha desarrollado medidas de mitigación, aún siguen apareciendo problemáticas como el horario de desempeño, si bien, muchas de empresa tienen un horario diario y semanal menor que el horario de las personas

que trabajan en la casa matriz de la Corporación (9:00 hrs. a 19:00 hrs.), aún existen muchos PDC que no poseen este tipo de beneficios, que lamentablemente no dependen de la Corporación, sino más bien de las condiciones laborales establecidas por las empresas adherentes. Otras de las problemáticas expresadas en relación a esta sub-dimensión es que les cuesta tomarse los días administrativos dispuestos por la Corporación o las mismas vacaciones, debido que las empresas adherentes les colocan dificultades para hacer uso de estos beneficios, además sienten poco apoyo por parte de las jefaturas para solucionar este tipo de temáticas.

Si bien no se visualizan en riesgo sub - dimensiones en los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales, como trabajo activo y desarrollo de habilidades, si existen verbalizaciones y preocupación por las posibilidades de desarrollo, las cuales ven con poca claridad. Si bien valoran algunos beneficios como las posibilidades de aprendizaje específicamente a través de becas de estudio o capacitación, sienten ciertas limitaciones y diferencias para optar a otros cargos dentro de la Corporación, o bien, en otras empresas adherentes, por la falta de concursos internos transparentes.

4.4.- Trabajo y Modernidad.

Podríamos hablar de ¿trabajadores menos comprometidos con el trabajo en la actualidad?, será que los millennials ¿tienen formas novedosas, relativamente desconocidas de identificación?, ¿solo quieren viajar, comprar cosas y transitar

rápidamente de trabajo en trabajo para absorber prontamente los conocimientos y seguir su propio camino? La verdad que a la luz de los resultados aquí obtenidos no se podría concluir que a la fuerza de trabajo actual le haga falta compromiso, identificación, motivación o sentido de pertenencia para con las organizaciones en las que se desempeñan y el trabajo que realizan, por el contrario, se podría indicar que sí existe compromiso para con la organización y la ejecución de sus responsabilidades; ahora bien las empresas no pueden esperar que el compromiso venga inmediatamente anexado al nuevo trabajador, así como tampoco se podría esperar que la responsabilidad de mantener el compromiso en el tiempo es una responsabilidad inherente del trabajador, sino más bien se puede establecer que en la actualidad los trabajadores presenta compromiso para consigo mismo, las empresas y sus responsabilidades, siempre y cuando las condiciones laborales sean beneficiosas para ambas partes, por ejemplo, mientras las organizaciones le brinden a los trabajadores objetivos que se puedan alinear con los suyos particulares, las personas se mantendrán en la empresa, por tanto, evidenciaran compromiso, motivación e identificación con la organización, elementos constituyentes del Sentido de Pertenencia.

V.- Conclusiones.

Por tanto, se puede concluir que:

El estudio muestra que la construcción de la pertenencia es un proceso particularmente complejo para el personal dedicado de capacitación del OTIC en razón de las variables estructurales y estructurantes de su trabajo, como lo es por ejemplo, el desempeñarse cotidianamente en las instalaciones y el ambiente de una empresa adherente. Las variables habituales que se conjugan en la definición de la relación de pertenencia entre los trabajadores y el OTIC se re-definen y complejizan, de modo inédito, en el contexto de dichas variables estructurales. Esta complejidad inédita está asociada y deriva de recientes cambios en el ámbito del trabajo y el mercado laboral.

De modo tal que las empresas y particularmente a la Corporación, tienen una labor hacia el futuro, en donde puedan propiciar condiciones que permitan favorecer elementos que ayuden a una creación o mantención de una relación laboral exitosa, así como también, la tarea de minimizar los elementos que la dificultan.

Entre los aspectos que les ayudan para una construcción exitosa de ese proceso, son las relaciones laborales que mantienen con el equipo de trabajo, el prestigio institucional que tiene la Corporación, las posibilidades de encontrar un lugar en el cual pueden obtener

aprendizaje, experiencia profesional y estabilidad laboral en el tiempo, finalmente se destaca el ambiente de trabajo como aspecto favorable del vínculo.

Y en sentido contrario los aspectos que les dificulta tener éxito, o atentan contra una adecuada construcción de pertenencia es la distancia de desempeño, lo que dificulta el contacto y las relaciones cotidianas con la empresa, la vinculación simultánea existente para con las empresas adherentes y el OTIC, la sobre carga y la poca influencia que tienen respecto a sus funciones y el reconocimiento que se entrega sobre su labor, sea este verbal en la relación directa con su jefatura, como en el ámbito de las compensaciones que entrega la Corporación.

A lo anterior se suman sentimientos de falta de oportunidades y desigualdad en las condiciones respecto al personal de oficina para ascender a cargos superiores, así como también el sentimiento existente sobre la priorización que se tiene respecto del cliente o los acuerdos comerciales por sobre ellos.

Por otro lado, uno de los hallazgos principales que se obtuvieron con la evaluación de riesgos psicosociales y que explica una condición laboral central de los ejecutivos dedicados de capacitación es la poca o casi nula influencia que puede tener respecto a su trabajo, Esta falta de influencia debilita el involucramiento que tiene el ejecutivo con sus laborales y por ende su vinculación con el trabajo.

Todos estos elementos hacen reflexionar sobre el sentido actual que adquiere el trabajo. Se establece que existe una actitud más crítica del trabajador respecto de sus condiciones laborales.

El presente estudio aporta a la idea de que ya no se puede dar por hecho que el trabajador se proyecte mucho tiempo en una organización. Pero también surge la idea de que tampoco es que quieran cambiar constantemente de trabajo para obtener nuevas experiencias sin crear vinculación real para con el trabajo, sus compañeros y las organizaciones.

Podemos concluir que el trabajador sí creará, pertenencia, compromiso y porque no, presentará estabilidad laboral, siempre y cuando las organizaciones brinden las condiciones necesarias para el trabajador.

Condiciones que no solo tienen que ver con lo económico, variable de la cual no se está desconociendo su relevancia, quizás incluso primordial. Pero también se quiere visualizar la importancia que en la presente investigación adquieren palabras como sentimiento o vinculación.

Se establece que existe una búsqueda de una vinculación incluso afectiva en la relación trabajo-trabajador, en la cual en ambas partes necesitan evidenciar preocupación

por el otro, ya sea del jefe o de la empresa hacia un trabajador, así como también del trabajador hacia la empresa.

Reiterando el prejuicio existente de que el trabajador actual es poco comprometido, no se puede desconocer el aumento en la precariedad de las condiciones actuales de trabajo, por tanto, un desafío importante es el rol mediador del estado en esta vinculación.

Se ha evidenciado que acciones, tales como la evaluación de riesgos psicosociales se han posicionado como un factor de descubrimiento y entendimiento de las condiciones laborales actuales, por lo que se espera que las empresas tomen las medidas necesarias para apoyar estas iniciativas.

Ambas partes, empresas y trabajadores solicitan en la actualidad mayor compromiso del otro, debemos entender que cada uno de nosotros tenemos nuestro rol en esta relación, y no se deben en ningún caso desconocer nuestras obligaciones y responsabilidades según el lado de la vereda en la cual estemos posicionados.

Este trabajo llega a aportar el conocimiento respecto de las vinculaciones existentes en ámbitos laborales, se reitera como uno de los hallazgos más relevantes a juicio del investigador, la existencia de un denominado “compromiso complejo”. Se entiende que los constantes cambio en el mundo del trabajo actual, devienen también en la construcción del compromiso de los trabajadores en términos de complejizarlo. Ya no sería entonces un solo

un eje donde en un extremo tenemos compromiso y en el otro descompromiso. Podrían existir diversos ejes con distintas valoraciones difícilmente agrupables en datos como un promedio, por ejemplo, que pueden dar cuenta de una imagen más real y compleja de la construcción de compromiso en la actualidad. Elementos que explicarían que una persona pueda estar muy comprometida con una organización, pero de igual manera abandonarla con facilidad.

VI.- Sugerencias.

Al ser un estudio exploratorio, debido a la poca información que se tiene respecto a las condiciones laborales de los trabajadores que se desempeñan a través de subcontratación, o prestadores de servicios, como es el caso del PDC, la presente investigación puede ser de gran ayuda para orientar estudios o investigaciones posteriores al respecto.

En cuanto a las dificultades que se tuvieron, se puede indicar la distancia del Personal Dedicado, ya que todos trabajan en diferentes comunas de Santiago, lo que hacía difícil entrevistarlos de manera presencial, es por ello que se envió el cuestionario de Sentido de Pertenencia de manera online, el cual, a criterio del investigador y su supervisor, tuvo una alta tasa de respuesta.

Respecto al cuestionario utilizado, si bien obtuvo un alto nivel de confiabilidad general 0,895, las sub-dimensiones de manera individual obtuvieron por su parte identificación 0,912, compromiso 0,736 y motivación 0,41, por lo que se sugiere en caso de utilizar el instrumento nuevamente evaluar en mayor profundidad la utilización de la sub-dimensión motivación y sus respectivas preguntas.

Por otro lado, también existieron potencialidades, que tienen relación a la posibilidad de acceder a la información de los resultados de la evaluación Psicosocial y realizar los

Focus Group los cuales fueron medidas tomadas por la Corporación para esclarecer los resultados, favorecieron así la cercanía con el personal dedicado, también se destaca como potencialidad el apoyo recibido por parte de la Corporación y sobre todo por la Jefa del área de Personas, para la realización del presente Trabajo Final de Graduación.

VII.- Referencias

- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Revista Venezolana, vol. 2, núm. 4, julio-diciembre, 2009, pp. 133-153, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- González, M. y Mercado, H. (2014). *Gerenciando la generación Y o el reto Millennials*. AD-minister, núm. 24, enero-junio, 2014, pp. 7-8, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jurado Muñoz, A. (2014). *Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas*. Tesis para optar al título de Licenciada en Psicología Industrial y Organizacional, Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Loor-Velez, L., Deroncele, D. (2017). Sentido de pertenencia laboral desde una perspectiva psicosocial formativa. *Revista electrónica para maestros y profesores*, pp. 15-26.
- Ministerio de Salud (2017). Resolución Exenta 1.433: Aprueba actualización de protocolo de vigilancia de riesgos psicosocial en el trabajo. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1111248>.

- Robbins, S., Judge, T., & Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional*, 13a. ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Sisto, V. (2009). Cambios en el trabajo, identidad e inclusión social en Chile: Desafíos para la investigación. *Revista Universum* 2 (24), pp. 192 a 216.
- Superintendencia de Seguridad Social (2017). *Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21 Versión completa y breve*. Recuperado de https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_03.pdf
- Vega, S. (2001). NTP 603: *Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I)*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, Ministerio del trabajo y asuntos sociales, España.

VIII.- Anexos

8.1.- Anexo 1: Cuestionario Sentido de Pertenencia

El siguiente formulario tiene por objetivo, recabar información, respecto del sentido de pertenencia que posee el Personal dedicado de Capacitación (PDC) para con la Corporación (OTIC.).

Esta actividad se enmarca, tanto dentro de un proceso académico (Tesis de Grado), como de un interés corporativo alineado con otras actividades que se han ejecutado durante el año, como es la Evaluación de Riesgos Psicosociales (y los respectivos Focus Group realizados) y el estudio de Clima Laboral.

Desde ya, muchas gracias por tu participación.

I.- Datos Personales

En esta sección te solicitamos completar algunos datos individuales. Para ello hay 2 preguntas que son obligatorias y 2 que son opcionales (nombre y RUN), como tales, éstas pueden quedar en blanco. ¡No obstante, si deseas completar esos campos, nos permitiría enriquecer el análisis de los resultados! ¡Gracias por la confianza!

Respuestas obligatorias:

<i>Ítem</i>	<i>Respuesta</i>
Edad :	
Genero :	

Respuestas Opcionales:

<i>Ítem</i>	<i>Respuesta</i>
Nombre :	
R.U.N :	

II.- Datos Académicos

Favor indicar ultimo nivel académico alcanzado, enseñanza básica (hasta 8vo básico; Enseñanza media (4to medio; Técnico nivel medio (estudios en liceos técnicos - profesionales); Técnicos nivel superior (estudios en C.F.T., Institutos Profesionales); Profesional (carreras de Institutos Profesionales sin grado académico y/o licenciaturas); Universitarios; Maestrías o Postgrados (Grados académicos superiores entregados por Universidades)

<i>Nivel Académico Alcanzado</i>	<i>Respuesta</i>
Educación Básica :	
Educación Media :	
Técnico Nivel Medio :	
Técnico Nivel Superior :	
Profesional :	
Universidad :	
Maestría o Post Grado :	

III.- Datos Laborales

<i>Ítem</i>	<i>Respuesta</i>
Equipo/proyecto en el cual se desempeña :	
Comuna de desempeño :	
Empresa en la cual dedica sus funciones :	
Horario de Trabajo :	

IV.- Cuestionario - Sentido de Pertenencia

El instrumento que se utilizó en la presente investigación consta de veinticinco reactivos o enunciados. A los cuales se solicita responder en forma similar a una escala Likert en base al grado de acuerdo o desacuerdo con que lo que se está preguntando.

Cada uno presenta cuatro alternativas de respuesta con una valoración predeterminada, de los cuales deben seleccionar solamente una, esta alternativa debe ser la que más se adecue al escenario actual que está viviendo dentro de la Corporación (OTIC.), estas opciones son:

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

<i>N°</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>De Acuerdo</i>	<i>Totalmente de Acuerdo</i>
1	Me gusta dedicarme al trabajo que realizo en esta empresa.				
2	Cuando escucho a otros hablar bien de la Corporación (OTIC) me siento orgulloso.				
3	Pocas veces considero que mi trabajo es monótono o aburrido.				
4	Aunque mi superior no me lo pida, me gusta hacer bien mi trabajo.				
5	Me satisface ver a la Corporación (OTIC) y los servicios que esta entrega como líderes en el mercado.				
6	Dedico más tiempo a mi trabajo del que me corresponde.				
7	Tengo compromiso con la Corporación (OTIC) por todo lo que he recibido de ella.				
8	De ser posible me gustaría trabajar en esta empresa por un largo tiempo.				
9	Si pudiera traería a mis familiares o amigos a trabajar a Corporación (OTIC).				
10	Pertenecer a la Corporación (OTIC) me motiva a hacer mi mejor esfuerzo.				
11	Mis compañeros se percatan de mi ánimo y motivación para hacer el trabajo.				
12	Muestro lealtad para con la Corporación (OTIC) en las actividades que realizo.				

13	Me satisface que otras personas sepan que trabajo en la Corporación (OTIC)				
14	Me agrada cumplir con mis obligaciones en la Corporación (OTIC)				
15	Colaboro con otras áreas para alcanzar los objetivos.				
16	Necesito incentivos adicionales para dar lo mejor de mí.				
17	Me siento cómodo y a gusto de trabajar en la Corporación (OTIC)				
18	Constantemente hablo de la Corporación (OTIC) con familiares y amigos.				
19	Aunque no reciba reconocimiento de mi jefe, realizo mi trabajo con entusiasmo.				
20	Constantemente me esfuerzo para hacer mejor mi trabajo sin que nadie me lo señale.				
21	Trabajar en la Corporación (OTIC) me hace sentir orgulloso.				
22	Procuro no faltar a mi trabajo porque la Corporación (OTIC) se vería afectada con mi ausencia.				
23	Considero que debo dar lo mejor de mí a la Corporación (OTIC) por la oportunidad de trabajar en ella.				
24	Disfruto de la jornada de trabajo y no siento pesado el paso del tiempo.				
25	Me siento parte de la Corporación (OTIC) aun fuera del horario de trabajo.				

8.2.- Anexo 2: Elementos que inciden en la relación con la Corporación.

En el cuestionario también se incluían dos preguntas abiertas, cuyos comentarios se detallan a continuación.

8.2.1.- Respuestas a pregunta abierta 1.- ¿Cual es o son los elementos que favorecen o desfavorecen la relación que posee para con la Corporación?

8.2.1.1.- Respuestas que inciden en ambos sentidos:

<i>N°</i>	<i>Dimensión</i>	<i>N°</i>	<i>Comentario</i>
1	Relación con la Jefatura	1.1	<i>"Como PDC, favorecen y desfavorecen la presencia del jefe comercial, al ser PDC de repente sentimos que estamos fuera del Otic sentimos que no nos consideran en cambio si el jefe comercial se relacionara más con los PDC y estuvieran pendientes siempre en contacto, la relación con la Corporación será muy buena."</i>
		1.2	<i>"Comunicación constante con Jefe Comercial"</i>
		1.3	<i>"Influye mucho la jefatura y el sentido de empatía que uno sienta de parte de ellos"</i>

8.2.1.2.- Respuestas solo a elementos que favorecen:

N°	Dimensión	N°	Sub-dimensión	N°	Comentario
1	Relaciones Interpersonales	1.1	Relación con el Equipo	1.1.1	· <i>"Tener una buena relación con mi equipo de trabajo"</i>
				1.1.2	· <i>"Favorece tener un buen equipo apoyando"</i>
				1.1.3	· <i>"cuando se necesita el apoyo logístico desde la casa Matriz, ellos siempre están dispuestos a ayudar."</i>
				1.1.4	· <i>"Favorece: La contra parte (compañeros de trabajo), son buen capital de trabajo, en general los trabajadores de la Corporación tienen un perfil que son muy tranquilos y simpáticos."</i>
				1.1.5	· <i>"Buena disposición de responder a las dudas"</i>
				1.1.6	· <i>"La cercanía, la buena acogida cuando llegue a trabajar",</i>
				1.1.7	· <i>"Me ha tocado gestionar diversos procesos en la organización, me han ayudado con mucho agrado, me siento bien apoyada en ellos y tienden cada duda que poseo."</i>
		1.2	Relación con Jefatura	1.2.1	· <i>"Favorece la relación con el Otic la constante comunicación con la jefatura y las reuniones de equipo."</i>
				1.2.2	· <i>"Favorecen los estilos de supervisión y liderazgo"</i>

			1.2.3	· <i>"Favorece en gran medida la cercanía y calidez tanto del jefe de equipo como el consultor. La buena disposición a prestar ayuda cuando es necesario"</i>	
			1.2.4	· <i>"Favorece la buena relación con mi jefatura y con algunos pares que he podido conocer"</i>	
			1.2.5	· <i>"Favorecen: Relación con la jefatura, atento a requerimientos y eventualidades en la empresa. Buena disposición y empático."</i>	
		1.3	Relación entre áreas de trabajo	1.3.1	· <i>"Favorecen el constante apoyo de distintas áreas."</i>
2	Prestigio Institucional	2.1	Prestigio Institucional	2.1.1	· <i>"En mi opinión favorece pertenecer a Otic por el prestigio que representa además de la proyección de carrera que existe en los ejecutivos comerciales (pudiendo desarrollarse en relación a las funciones realizadas en sus empresas clientes)"</i>
				2.1.2	· <i>"La Corporación es una buena empresa y seria"</i>
				2.1.3	· <i>"Los elementos que favorecen es que el Otic es una empresa seria, confiable"</i>
				2.1.4	· <i>"Los elementos que favorecen son el pertenecer a una empresa reconocida en el mercado y donde"</i>

					<i>existen posibilidades concretas de desarrollo”.</i>
				2.1.5	<i>· “Favorece ser parte de una de las empresas sólidas.”</i>
3	Aprendizaje	3.1	Experiencia	3.1.1	<i>· “La oportunidad de obtener experiencia en el área.”</i>
				3.1.2	<i>· “El elemento que favorece, es que da oportunidades a profesionales sin experiencia en el rubro y eso es muy valorado”.</i>
				3.1.3	<i>· “Los elementos que favorecen es la experiencia que he logrado adquirir durante mi paso por el OTIC”,</i>
		3.2	Aprendizaje	3.2.1	<i>· “Elementos que favorecen: la oportunidad de aprendizaje y la confianza recibida para desempeñarme en mis funciones. El apoyo, respuestas oportunas y respaldo que siento cuando he necesitado aprender algún proceso o tengo dudas sobre algo.”</i>
4	Ambiente de trabajo	4.1	Clima y Cultura	4.1.1	<i>· “El buen clima laboral, la relación con compañeros de la Otic y jefes, buena recepción del equipo comercial y las demás áreas”</i>
				4.1.2	<i>· “La cultura que tienen con sus trabajadores en relación al cuidado, Beneficios y trato.”</i>

5	Estabilidad Laboral	5.1	Estabilidad Laboral	5.1.1	· <i>"Lo que favorece mi trabajo es que esta empresa da confianza y seguridad, no estoy pensando en que me van a desvincular."</i>
				5.1.2	· <i>"A favor: la estabilidad."</i>
6	Beneficios	6.1	Beneficios	6.1.1	· <i>"Los Bonos y Aguinaldos".</i>
				6.1.2	· <i>"Ahora lo positivo es que me informan de toda las actividades de la OTIC realiza y pero la mayoría de las actividades son para el personal del edificio corporativo."</i>
7	Actitudes Personales	7.1	Actitudes Personales	7.1.1	· <i>"Mis conocimientos, habilidad para aprender y afrontar nuevos desafíos son los que me favorecen para ser parte del equipo."</i>
				7.1.2	· <i>"Siento que me favorecen la disposición, la responsabilidad y el compromiso de querer hacer las cosas de la mejor manera."</i>
8	Otros	8.1	Encuestas	8.1.1	· <i>"Lo que favorece es la preocupación de generar estas encuestas para obtener los indicadores y crear protocolos de acción de acuerdo a los resultados."</i>

8.2.1.3.- Respuestas solo a elementos que desfavorecen:

<i>N°</i>	<i>Dimensión</i>	<i>N°</i>	<i>Sub-dimensión</i>	<i>N°</i>	<i>Comentario</i>
1	Trabajo en Equipo	1.1	Tiempo Compartido	1.1.1	· <i>"Desfavorece el poco tiempo que se pasa directamente en la OTIC, poco conocimiento de los compañeros producto de esto mismo."</i>
				1.1.2	· <i>"Desfavorece la poca asistencia se tiene a las oficinas y lo poco que se conoce al personal de la OTIC"</i>
				1.1.3	· <i>"desfavorece la poca frecuencia con que hay reuniones o actividades que consideren la participación de los PDC, así como que algunos de los beneficios sean solo para aquellos que trabajan en el edificio corporativo. En mi caso personal, si no fuese por la rendición de viáticos, Iría al muy poco al Otic."</i>
				1.1.4	· <i>"sería bueno reunirnos con más regularidad"</i>
		1.2	Distancia	1.2.1	· <i>"La distancia, falta de reuniones de equipo."</i>
				1.2.2	· <i>"La lejanía desfavorece"</i>
				1.2.3	· <i>"en contra está la distancia y poco contacto que tengo con la empresa."</i>

-
- 1.2.4 · *"Obviamente el estar lejos de la Corporación, uno no interactúa frecuentemente con las jefaturas y personal OTIC"*
-
- 1.3 Reuniones negativas
- 1.3.1 · *"Desfavorece también que las veces que el PDC se invita formalmente, es por algún problema con el cliente o sobre los procedimientos no cumplidos, etc. pasan a ser visitas para dar explicaciones, lo que genera un rechazo natural ya que ""me invitan formalmente"" para regañar principalmente. Se generan pocas instancias en que las invitaciones son para cosas agradables."*
-
- 1.3.2 · *"Creo que desfavorece que el Otic constantemente "sugiera" dar una vuelta a las oficinas... ""es bueno que te vean"" ""pasa a saludar"" ya que son visitas muchas veces sin sentido, que, en lo personal, creo que es para bajar la ansiedad de los ""lideres"" del Otic sobre cómo manejar la pertenencia de los equipos externos. Desde mi experiencia fue molesto, más que generara en mí, sentido de pertenencia... la pertenencia es algo que se gana, no se obliga."*
-

	1.4	Actividades Conjuntas		1.4.1	· <i>"Desfavorecen en las actividades extra programáticas que tiene la Corporación"</i>
				1.4.2	· <i>"... hay actividades en las que los Pdc no están considerados y solo son válidas para el personal en oficina."</i>
	1.5	Ambiente de trabajo		1.5.1	· <i>"Al ser PDC, me siento un poco extraída de su ambiente laboral, por la razón de encontrarme en Empresa".</i>
2	Compensaciones	2.1	Remuneraciones	2.1.1	· <i>"El desempeño realizado en empresas No es bien remunerado."</i>
				2.1.2	· <i>"Desfavorecen: la poca remuneración".</i>
				2.1.3	· <i>"... las rentas están por debajo del precio de mercado solo considerando el cargo y no las funciones."</i>
				2.1.4	· <i>"... No hacen reajustes de sueldo y pueden pasar años antes de recibir aumentos."</i>
	2.2	Beneficios		2.2.1	· <i>"Desfavorece: Los pocos beneficios para el PDC joven".</i>
				2.2.2	· <i>"...Pocos beneficios, no es atractivo."</i>

2.2.3 · *"Deberían buscar la forma de cómo hacer que los asistentes PDC no se sientan excluidos de la OTIC, esto lo he escuchado en varios compañeros y yo personalmente en algún momento también lo sentí, encuentro que los beneficios que entrega la empresa no deberían ser para algunos sino para todos por igual o en caso de que no se pueda para todos buscar una forma en que todos logren tener algo a cambio por beneficio que no pudieron optar."*

2.2.4 · *"... al igual que los beneficios que solo les entregan a las personas que trabajan en Santa Beatriz."*

2.3 Vacaciones

2.3.1 · *"... generación de beneficios como bono vacaciones."*

2.3.2 · *"Considero que son muy cuadrados, estructurados. Además, los del comercial tenemos problemas para solicitar nuestras vacaciones en la fecha que, por motivos personales o familiar, nos acomode; la toma de estos días deberían ser según el personal los necesite."*

				2.3.3	· <i>"Considero que se nos restringen mucho las fechas de vacaciones, también es un punto que desfavorece la relación con la Corporación."</i>	
			2.4	Horas Extra	2.4.1	· <i>"... no pagar horas extras por quedarse fuera del horario de la empresa, siendo que toda la empresa se va y te tienes que quedar porque aparte de trabajo OTIC también es hacer trabajo empresa cliente, por lo tanto, te atrasas en tus temas, das tiempo a esas cosas que no se recompensan por la OTIC, siendo que nosotros mantenemos la relación de negocio con la empresa cliente."</i>
3	Relaciones Interpersonales	3.1	Relación con Jefatura	3.1.1	· <i>"Desfavorece la poca comunicación con los superiores"</i>	
				3.1.2	· <i>"Los elementos que desfavorecen totalmente es la relación que existe entre jefatura y personal dedicado, no existe preocupación por el bienestar del recurso en cliente, la gran parte del tiempo personalmente me he sentido a la deriva, por ende, se genera más sentido de pertenencia con la empresa"</i>	

cliente que con la Otic por no recibir este apoyo."

3.1.3 · *"Lo que desfavorece en el trabajo como PDC, es la poca comunicación entre jefatura y trabajador, existiendo pocas instancias para dar a conocer algún requerimiento o inquietud, lo que genera que en ocasiones, uno se sienta más parte de la empresa mandante que de la Corporación."*

3.1.4 · *"Poco contacto y supervisión o guía..."*

3.1.5 · *"...que trabajo lejos de la jefatura, por ende la comunicación es escasa..."*

3.1.6 · *"Poca comunicación con la jefatura desfavorece la relación entre el cliente, el PDC y la Corporación."*

3.2 Relación con el Equipo 3.2.1 · *"No hay mucha comunicación con las personas del equipo"*

3.2.2 · *"Pocos momentos de relación con los miembros de la misma Corporación, faltan más paseos, a piscinas, un día de camping etc... Días de junta comerciales, etc..."*

3.2.3 · *"Considero que los elementos que desfavorecen mi relación con la Corporación es la poca empatía que existe con los PDC en relación a los problemas que se presentan en las distintas empresas a las cuales somos designados"*

3.2.4 · *"La mayor relación es el nombre de indicar que se trabaja en el OTIC de la CCHC, Pero siendo PDC aunque alguien no quiera tiende a ser menos afectivo y comunicativo con los pares del OTIC, si bien reconocen tus servicios las visiones son netamente por digitalizaciones y movimientos que se tengan en el Portal OTIC o que se refleje en el no costo empresa".*

3.2.5 · *"... cuando voy a la Otic casi nadie sabe quién soy"*

4	Identidad	4.1	Identificación con Cliente	4.1.1	· <i>"Desde una mirada el PDC no se considera mucho al trabajador con las actividades de la OTIC, no hay mucho contacto con jefatura. Uno se siente más parte de la empresa a la cual presta el servicio que a la OTIC. si no fuera porque son los que</i>
---	-----------	-----	----------------------------	-------	--

			<i>nos pagan el sueldo no me enteraría de nada de la OTIC."</i>
		4.1.2	<i>· "Ser PDC en las instalaciones de otra empresa te hace sentir muchas veces que perteneces a esa empresa y no a la Corporación."</i>
		4.1.3	<i>· "En mi caso, sentido de Pertenencia no es muy alto con la OTIC ya que desde que llegue fui asignado a una empresa y XXX (la empresa) te hace parte del equipo de trabajo. Ahora si no fuera por el contacto con mi Jefe comercial o Consultor comercial mi contacto con la OTIC sería poco o nulo."</i>
		4.1.4	<i>· " El elemento que desfavorece es que uno se termina sintiendo mas parte de la empresa designada que de la OTIC, dado que el jefe de equipo no es del todo preocupado por sus colaboradores no así como en la empresa designada..."</i>
4.2	Identificación Dual	4.2.1	<i>· "El cargo de PDC lo considero complejo desde el punto de vista de la ""pertenencia"" ya que por un lado somos parte del Otic, pero tenemos que mimetizarnos para ser parte del equipo en la empresa asignada"</i>

			4.2.2		· <i>" Desfavorece que los PDC tenemos una dualidad profesional, en relación a atender al cliente y encadenar procesos bajo los lineamientos del Otic, esta gestión resulta agotadora..."</i>
	4.3	Falta de Identidad	4.3.1		· <i>"Siento que a nuestra Corporación le falta identidad e integración, la misión y la visión de nuestra empresa debiese estar por todos lados. si queremos ser líderes del mercado debemos tener personas con la camiseta puesta y eso se debe incrustar desde la inducción inicial."</i>
	4.4.	Agente Externo	4.3.2		· <i>"Desfavorable es la poca empatía con personal PDC, dado que somos casi como personal externo de la Corporación"</i>
5	Conocimiento de las Funciones	de 5.1	Sobre carga de Trabajo	de 5.1.1	· <i>"La carga de trabajo, las responsabilidades asignadas por el cliente, todo ello impacta en la comunicación con el OTIC, muchas veces por mantener al cliente debemos asumir otras responsabilidades que no nos corresponden y por tratar de cumplir con esos compromisos perdemos la comunicación."</i>

-
- 5.1.2 · *"La carga puede ser superior, falta entrevistas periódicas para indagar que servicios realmente prestamos en empresa."*
-
- 5.1.3 · *"... se produce una sobrecarga laboral cuando el cliente no puede absorber a más de un ejecutivo dedicado."*
-
- 5.2 Descriptores de cargo 5.2.1 · *"Los descriptores de cargo y las funciones del PDC no están bien descrita, por ende el sueldo que se entrega no es acorde a las tareas, las cargas de tareas son diferente de los PDC, al igual que los beneficios que se obtienen por estar en una empresa externa, los jefes y supervisores no se dan el tiempo para evaluar las cargas que tenemos dentro de la empresa, ni saber cómo estas, no existe cercanía, a veces la doble pertenencia se vuelve un caos, ya que se pierde quien es tu jefatura y no se sabe quién pedir permisos y cómo actuar en algún caso de conflicto o estrés laboral."*
-
- 5.2.2. · *"La Corporación... debiera crear políticas y procedimientos claros de las funciones y tareas de un PDC en la empresa"*
-

					<i>adherente, ya se tiende a realizar tareas que no tienen relación con asesoría respecto al correcto uso de la franquicia SENCE. También debería existir un procedimiento de entrenamiento en el cargo cada vez que hay cambios de PDC a otra empresa adherente. Esto debido que el aprendizaje se limita a la buena o mala voluntad de la contraparte de enseñar o estar mirando lo que hace y tratar de aprender por ósmosis."</i>	
		5.1	Conocimiento de Funciones	5.1.1	<i>· "Desfavorece que los jefes no sepan realmente todo lo que hace un PDC en la empresa cliente..."</i>	
6	Prioridades Comerciales	6.1	Cliente Colaborador	v/s	6.1.1	<i>· "Desfavorece: que le dan prioridad al acuerdo comercial, por sobre las necesidades de su personal dedicado."</i>
					6.1.2	<i>· "Primar al cliente por sobre sus empleados"</i>
					6.1.3	<i>· "el reconocimiento de parte de la jefatura, el apoyo que se les da al PDC (primero la empresa adherente después el personal dedicado)."</i>
					6.1.4	<i>· "La Otic, siempre tiene 1ero al cliente y luego al trabajador, no debería ser así."</i>

				6.1.5	· <i>"Considero que desmotiva o desfavorece también el poco apoyo cuando se cometen errores (ej. costo administración), ya que siempre le dan el favor al cliente, no evalúan cuando hay una responsabilidad compartida."</i>
7	Desarrollo Profesional	7.1	Desarrollo de carrera	7.1.1	· <i>"Desfavorece: Falta desarrollo de carrera ..."</i>
				7.1.2	· <i>"Principalmente lo que no favorece es la poca preocupación del desarrollo de carrera".</i>
				7.1.3	· <i>"lo que desfavorece es la poca proyección profesional que uno puede tener y el no contar con un plan de capacitación para el cargo PDC."</i>
				7.1.4	· <i>" Desfavorece...la casi no posibilidad de crecimiento".</i>
		7.2	Título profesional	7.2.1	· <i>"Siento que desfavorece el Título que uno posea, prefieren a Ingenieros recién ingresados al OTIC que a personas que llevamos años solo por tener otro Título Profesional."</i>
8	Jornada de Trabajo	8.1	Horarios	8.1.1	· <i>"Desfavorecen, los horarios son muy extensos y los sueldos son muy bajo, falta de pausa activa coordinada por la mutual"</i>

8.1.2 · *"... cabe mencionar que los horarios son distintos , algunos ejecutivos trabajan menos horas pues se adhieren al horario de la empresa y eso es comprensible , pero no se puede obviar la comparación al consultar hasta que hora trabajas tú?, sobre todo cuando el horario en la empresa del cliente no posee beneficios y que cuando existe hay que recuperar el tiempo..."*

8.2 Jornada

8.2.1 · *"lo que desfavorece es que también se debería considerar a los PDC para algunos beneficios como es salir los días viernes temprano quizás se pueda partir una vez al mes, pues también hay trabajadores que trabajamos las 45 horas semanales."*

8.3.- Anexo 3: Observaciones Generales.

8.3.1.- Pregunta Abierta 2: Favor registre en este apartado cualquier observación o comentario que desee realizar.

N°	Dimensión	N°	Comentario
1	Cercanía con la Corporación	1.1	· <i>"Considero que los PDC debiesen ser más insertos en reuniones obligatorias, tanto de equipo como con los pares, así se da mayor cercanía con los asistentes OTIC y los pares que ahí se desenvuelvan"</i>
		1.2	· <i>"Creo que deben planificar y equilibrar el sentido de las visitas a las oficinas del Otic, por ejemplo: si durante el año se deben realizar 4 evaluaciones de conocimiento al año, deben existir 4 invitaciones a instancias en donde no se deba rendir nada, solo generar ambiente de camaradería, desayunos, comidas, etc. (Importante "invitar", no hacer que cada uno pague, detalle no menor) ... invitaciones que sea agradable decir "Si! ¡Voy!""</i>
		1.3	· <i>"Debería existir más cercanía con los PDC."</i>
		1.4	· <i>"Mayor cercanía de la OTIC a los equipos Dedicados en empresas"</i>
		1.5	· <i>"Otro punto importante es que, considera, que los PDC estamos totalmente desinformados de la realidad del OTIC."</i>
		1.6	· <i>"Una mejora siempre se puede mejorar."</i>
		1.7	· <i>"Se debe estar más cercano al equipo que esta fuera del corporativo (edificio)."</i>

2	Relaciones laborales	2.1	<i>· "Creo que la OTIC tiene excelentes fortalezas, pero debe trabajar la parte humana del trato jefatura - trabajador, ya que uno se desmotiva más por ese lado que por la carga laboral"</i>
		2.2	<i>· "Creo que las reuniones realizadas como Focus y reuniones de equipo, contribuyen a no olvidar cual es la empresa real en la que trabajamos."</i>
		2.3	<i>· "Por ahora solo se realiza una reunión de equipo al año, sería bueno tratar de hacer otras más como complemento, quizás para conocer en que anda nuestro equipo, quienes son los nuevos integrantes, cuáles han sido los nuevos cambios de la Organización y crear momentos para compartir como equipo."</i>
3	Identificación	3.1	<i>· "Entregarnos Tarjetas de Identificación OTIC"</i>
		3.2	<i>· "Se agradece el interés de conocer la percepción de este cargo que habita fuera de su propia empresa."</i>
		3.3	<i>· "Se debería mejorar la fidelización entre empresa y trabajador"</i>
4	Actitudes Personales	4.1	<i>· "Me gusta mi trabajo y me esfuerzo a diario por hacerlo bien, primero por mi persona y segundo por la Corporación."</i>
		4.2	<i>· "Muchas de las preguntas se sintieron como respuesta "si o no". Ejemplo, hago bien mi trabajo, no porque trabajo en la Corporación, sino porque me gusta y corresponde hacer bien mi trabajo."</i>
		4.3	<i>· "No es la Otic, mi motivación para realizar bien mi trabajo, son mis principios."</i>

5	Apoyo	5.1	· <i>"Es importante que exista una mayor preocupación para los PDC, que sea más allá de simples palabras en las reuniones en Otic, que sean acciones diarias que hagan querer seguir siendo parte de Otic y sentirse apoyados por la organización y no todo lo contrario."</i>
		5.2	· <i>"Más protección a su personal dedicado, frente a las empresas adherentes."</i>
6	Desarrollo	6.1	· <i>"Existe el talento de ejecutivos que trabajan en Otic sin embargo, no se considera para cargos que se disponibilizan, realizan nuevas contrataciones."</i>
		6.2	· <i>"Falta de proyección de las posiciones laborales"</i>
7	Capacitación	7.1	· <i>"Mantener capacitaciones y encuentros como hasta ahora"</i>
8	Incentivos	8.1	· <i>"Se debería generar un incentivo para motivar al PDC en su puesto de trabajo."</i>
9	Motivación	9.1	· <i>"Falta entrega de motivación por parte de los superiores, a pesar de que uno haga bien su trabajo, de vez en cuando es bueno que se lo hagan notar, no solamente porque hacer bien las cosas es algo que corresponde, sino por un tema emocional, en donde uno va recibiendo Feedback y críticas constructivas, para ir mejorando día a día y dejar en alto el nombre de la Otic, ya que los que estamos fuera, representamos a la empresa estemos donde estemos, somos la cara visible a pesar de que haya más gente detrás de nosotros."</i>

10	Jornada Laboral	10.1	<i>· "Se debiera revisar la opción de hacer turnos de trabajo, ya que la jornada laboral es muy extensa."</i>
11	Beneficios	11.1	<i>· "Si bien han existido algunos avances en beneficios, creo que aún faltan como la Corporación es tan reconocida debería haber más convenios con otras empresas por ejemplo beneficio de seguro complementario (no solo el construye tranquilo). No celebran los cumpleaños de los PDC como al personal de oficina, ni siquiera un saludo por mail, no contar con el espacio suficiente en el edificio para los PDC cuando no estamos en las empresas."</i>
12	Aniversario	12.1	<i>· "Deberían realizar el aniversario en otro lugar."</i>
13	Equidad de beneficios	13.1	<i>· "El único punto que yo trataría de mejorar como organización es apoyar y entregar los mismos beneficios que recibe el resto del personal y hacer sentir al ejecutivo como lo que realmente es, uno más de la organización uno más del equipo"</i>
14	Preocupación por la Salud Mental	14.1	<i>· "En lo personal, considero que no se preocupan por la salud mental de sus PDC, trabajé por años bajo estrés, con extensas jornadas laborales, sin embargo, esperaron una licencia para "sacarme" de la empresa, llevando una persona nueva y a mí me tienen sin proyecto, sin puesto fijo en Santa Beatriz. Mala retroalimentación para una persona que entregó todo por la empresa"</i>

15	Posibilidad de Aprendizaje	15.1	· <i>"En mi caso particular, me siento agradecido de la Corporación por la oportunidad que se me otorgó, al contratarme a pesar de no contar en experiencia laboral previa en el área de Capacitación, brindándome las herramientas necesarias para mi buen desempeño laboral."</i>
16	Conformidad	16.1	· <i>"Actualmente me encuentro conforme y contento con mi trabajo"</i>
17	Agradecimientos	17.1	· <i>"Agradezco el sistema de turnos de los días viernes, si bien no son todos los viernes, realmente nos sirve para compartir con nuestros hijos, familiares y alargar un poco el fin de semana, agradecer también los días administrativo y todo lo que se ha implementado este año. Como consejo creo que ya es hora de enfocarnos en el sentido de permanencia de nuestros equipos de trabajo."</i>
18	Mayor Capacitación	18.1	· <i>"Considerar beneficio de viernes por medio mediodía libre, programas de capacitación para el personal. (malla de formación)"</i>
19	Horarios de trabajo	20.2	· <i>"De las preguntas anteriores, estoy a favor del horario solo porque estoy con el de la empresa externa, porque no me motiva el horario de la OTIC"</i>
20	Importancia del PDC	21.2	· <i>"Creo que los ejecutivos comerciales tenemos que desarrollar varias funciones, como el servicio al cliente, venta, análisis entre otras, en que la negociación es constante, somos la cara visible del Otic y siento que podríamos tener más herramientas para aprender a manejar la dualidad de posición por decirlo de alguna forma, ya que nuestro trabajo no solo es ejecutar"</i>

tareas encomendadas por el cliente sino que posicionar a través de la excelencia y la confianza, un servicio que la Otic ofrece de manera eficaz guiando nuestros esfuerzos en ingresar nuevas empresas como adherentes u ofrecer servicios que se pueden implementar financiados con cuenta de apoyo técnico. Es en este mismo punto es que el ejecutivo necesita de todo su equipo para lograr estos objetivos sin hacer visibles situaciones menores que pueden afectar la decisión final del adherente de tomar un servicio o de llevar una nueva empresa, además también, considerando que el contacto de los PDC normalmente es con jefaturas, estos a su vez que se mueven en un ambiente de gerencias de otras empresas las que pueden convertirse en potenciales nuevos adherentes , básicamente por la recomendación, en mi opinión la publicidad más efectiva y permanente en el largo plazo."

21	Baja remuneración	19.1	<i>"Considero que el salario pagado por la Corporación es por debajo del mercado, lo que provoca que uno quiera ganar experiencia y luego tomar nuevos rumbos, en donde el título este mejor valorado."</i>
22	Seguro complementario	20.1	<i>"En cuanto a los beneficios considero que faltan algunos enfocados al área de la salud, como por ejemplo, seguro complementario gratuito"</i>
23	Pago de licencias medicas	21.1	<i>"...que los 3 primeros días que la Isapre no paga sean cubiertos por el empleador (como lo tienen en muchas empresas)"</i>
