



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Psicología

“Estrategias de Endomarketing Para la Satisfacción en Empresa de Transportes”

Tesina para optar al Grado de Licenciada en Psicología y Título Profesional de Psicóloga

Profesor/a Guía: Juvenal Hernández Covarrubias

Alumno(s): Silvia F. Medina Plaza

Santiago de Chile, año 2025

Dedicatoria

A mi familia, en especial a mi marido Ivo y a mi hijo Leonardo quienes me apoyaron y contuvieron, fueron días y noches de estudio constante y ellos con su paciencia y amor lograron darme un respiro de la vida cotidiana, a mi madre Marisol quien estaba atenta y celebraba mis logros, a mi primo Ivan, quien me contagió el amor por la psicología y resolvía mis dudas con su mirada pedagógica innata, será un gusto ser tu colega.

Y a mis amigos y compañeros de universidad, Constanza, Christopher y Miguel quienes fueron un apoyo fundamental para la realización de trabajos, presentaciones e informes, con responsabilidad, a veces improvisación y siempre muchas risas, aprendí mucho de ustedes, les agradezco su compañía y a pesar de haber tomado caminos separados, siempre serán mis queridos compañeros.

Fueron horas de estudio y de esfuerzo y sin su ayuda y acompañamiento esto no hubiera sido posible, los amo a todos.

Silvia Medina

Agradecimientos

Agradezco sinceramente al profesor guía Juvenal Hernández, y al profesor Víctor Almonacid, quienes fueron fundamentales en la inspiración y construcción de esta tesina. A través de sus clases de Psicología Organizacional y Psicología Comunitaria pude encontrar el enfoque temático que daría sentido a este trabajo. Ambos, como docentes del área social de la psicología, no solo entregaron contenidos, sino también herramientas críticas que influyeron directamente en la forma en que abordé esta investigación. Cada uno de sus ramos tuvo un propósito formativo que me acompañó hasta la etapa final de este proceso.

Como mención especial, agradezco a los profesores que dejaron una huella profunda en mí, más allá de lo académico: Raúl Ortiz, Pablo Arias, Fátima Nevado, Christian Codecido y Carolina Hernández. Cada uno, desde su estilo único y con su amor tanto por la pedagogía como por la psicología, me motivó a ser una mejor estudiante y a comprometerme con la profesión que elegí. Gracias por enseñarme con excelencia, pasión y humanidad.

Resumen

La tesina "Estrategias de Endomarketing para Satisfacción en Empresa de Transportes" analiza las prácticas de satisfacción de Metro de Santiago, una empresa con baja rotación y alta satisfacción laboral entre sus empleados. Partiendo del concepto de Endomarketing, que trata a los empleados como clientes internos, se destacan estrategias clave como la comunicación interna, la capacitación continua, el reconocimiento y el equilibrio trabajo-vida. La investigación propone un decálogo que consolida estas prácticas dispersas, permitiendo a Metro fortalecer su satisfacción general. Se utiliza un enfoque cualitativo, basado en entrevistas y grupos focales, que explora la percepción de los empleados y líderes respecto a estas estrategias. Los hallazgos sugieren que el Endomarketing puede aumentar la satisfacción, especialmente en contextos con alta competitividad y restricciones presupuestarias, ofreciendo una referencia útil para otras organizaciones que buscan mejorar su gestión de personas.

Palabras clave

Satisfacción Laboral, Endomarketing

Abstrac

The thesis "Endomarketing Strategies for Satisfaction in Transport Company" analyzes the satisfaction practices of Metro de Santiago, a company with low turnover and high job satisfaction among its employees. Starting from the concept of Endomarketing, which treats employees as internal customers, key strategies such as internal communication, continuous training, recognition and work-life balance are highlighted. The research proposes a decalogue that consolidates these dispersed practices, allowing Metro to strengthen its overall satisfaction. A qualitative approach, based on interviews and focus groups, is used to explore the perception

of employees and leaders regarding these strategies. The findings suggest that Endomarketing can increase satisfaction, especially in contexts with high competitiveness and budget constraints, offering a useful reference for other organizations looking to improve their people management.

Keywords

Job Satisfaction, Endomarketing

Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Palabras clave	4
Abstrac	4
Capítulo 1: Introducción	9
Capítulo 2: Delimitación Y Planteamiento Del Problema De Investigación	10
2.1 Justificación Del Problema De Investigación	10
2.2. Formulación Del Problema	13
2.3. Objetivos	14
Capítulo 3: Marco Teórico	15
3.1. Antecedentes de la investigación	15
3.2 Base Teórica	18
Capítulo 4: Marco metodológico	23
4.1 Enfoque De La Investigación	23
4.2 Alcance Y Diseño De La Investigación:	24
4.3. Definición De Variables:	24
4.3.1 Definición Conceptual	25
4.3.2 Definición Operacional:	26
4.4 Técnicas e Instrumentos De Recolección De Datos	29
4.5 Población, Muestreo y Muestras	31
4.5.1 Caracterización De La Población	31
4.5.2 Tipo y procedimiento de muestreo	31
4.5.3 Caracterización de la muestra	32
4.5.4 Muestreo	33
4.6. Plan de análisis/ Técnicas de análisis de datos	34
4.7. Aspectos éticos	35
4.8. Limitaciones del estudio	36
Capítulo 5: Análisis de datos	38
5.1 Análisis temático de las entrevistas:	38
5.1.1 Seguridad en el empleo	40
5.1.2 Capacitación y desarrollo	41

5.1.3 Reconocimiento	41
5.1.4 Comunicación interna	42
5.1.5 Empoderamiento	43
5.1.6 Equidad.....	43
5.1.7 Factores emergentes de satisfacción	44
5.1.8 Ámbitos de mejora propuestos	45
5.2 Análisis Grupo Focal por Categoría.....	45
5.2.1 Seguridad en el empleo	47
5.1.2 Capacitación y desarrollo	48
5.2.3 Reconocimiento	48
5.2.4 Comunicación	48
5.2.5 Empoderamiento	49
5.2.6 Equidad.....	49
5.2.7 Factores emergentes que aportan a la satisfacción	49
5.3 Análisis encuestas cuantitativas Metro.....	49
5.3.1 Seguridad en el empleo	50
5.3.2 Capacitación y desarrollo	50
5.3.3 Reconocimiento y compensación.....	51
5.3.4 Comunicación interna	51
5.3.5 Empoderamiento (autonomía).....	51
5.3.6 Equidad y trato justo	52
5.3.7 Clima laboral y beneficios	52
5.3.8 Propuestas de mejora (emergentes).....	52
5.4 Triangulación.....	53
Capítulo 6: Conclusiones.....	55
6.1 Descripción Global.....	55
6.2 Hallazgos.....	56
6.3 Decálogo.....	58
6.4 Resumen General.....	59
Referencias.....	61
Anexo 1: Procedimiento De La Investigación.....	64
Anexo 2: Formato consentimiento informado.....	66
Anexo 3: Transcripción entrevistas	67

Anexo 4: Transcripción grupos focales	121
Anexo 5: Encuesta Clima	139
Anexo 6: Encuesta beneficios.....	140
Anexo 7: Encuesta de salida.....	141
Anexo 8: Presentación apoyo grupo focal.....	147

Capítulo 1: Introducción

La presente tesina examina como el Endomarketing es empleado para mejorar la satisfacción en Metro de Santiago, una empresa de transporte público. El Endomarketing, definido como una estrategia de marketing interno, permite a las organizaciones tratar a sus empleados como "clientes internos" y, mediante prácticas de motivación, compromiso y desarrollo, generar un ambiente que refuerce su lealtad y satisfacción (Pico Sandoval, 2023). El estudio surge a partir de la observación de una inquietud central: ¿cómo consolidar las estrategias dispersas de satisfacción en un modelo cohesivo que beneficie a la organización y sea replicable en otros contextos?

Desde una perspectiva psicológica, la realidad del Endomarketing se construye en la relación que los empleados desarrollan con su entorno laboral, lo que resalta la importancia del bienestar y la percepción de crecimiento. Siguiendo esta línea, la psicología organizacional entiende que la motivación y el compromiso son factores esenciales en la experiencia laboral y están profundamente ligados a la satisfacción y al rendimiento (Coronado-Guzmán et al., 2020). Además, este enfoque considera la cultura organizacional como un factor clave para la identidad y la satisfacción en el trabajo (Yopan Fajardo, Palmero Gómez, & Santos Mejía, 2020).

El estudio adopta un enfoque metodológico cualitativo, idóneo para comprender a fondo las experiencias de los trabajadores y sus percepciones sobre las estrategias de retención implementadas. Este diseño de investigación cualitativa permite captar las dinámicas y matices de las interacciones en su contexto natural, usando entrevistas y grupos focales para explorar cómo las prácticas de Endomarketing impactan en la satisfacción de los trabajadores (Hernández Sampieri et al., 2014; Flick, 2015).

Capítulo 2: Delimitación Y Planteamiento Del Problema De Investigación

2.1 Justificación Del Problema De Investigación

La empresa de transportes Metro de Santiago S.A. cuenta con 4628 trabajadores, divididos en diversos estamentos, ya sean Gerenciales, profesionales, técnicos y administrativos, técnicos de mantenimiento y operativos, en donde los profesionales, técnicos y administrativos corresponden al 23,5% del total de la dotación compuesto por 1089 personas (Metro de Santiago, 2024).

La rotación en Metro de Santiago a comparación del mercado es casi 5 veces más baja. Según el área de People Analytics de Metro de Santiago, quienes realizan encuestas de salida a quienes renuncian en la empresa, que en su mayoría son del estamento de profesionales, el 85% responde que volvería a trabajar en Metro, en donde se indica que las razones de la decisión se basan en la baja percepción de desarrollo, sin embargo, existe también una alta tasa de recontractación, ya que las personas que renuncian al ver la oportunidad de un nuevo cargo en Metro vuelven a postular.

Según la encuesta Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOCO) que evalúa la reputación de las empresas en Iberoamérica desde el año 2000, utilizando un instrumento con metodología multistakeholder ha mantenido a Metro de Santiago desde el 2018 dentro de los primeros 30 lugares de las empresas con mayor reputación en Chile, en 2024 se posiciona en el lugar 21 de 200 empresas en Merco Talento que indica las mejores empresas para atraer talento y fidelizar y en 2023 en Merco Empresas -que mide la reputación- Metro obtuvo el lugar 22 de 100 empresas (Merco , 2024).

Metro es una empresa con una trayectoria de décadas, iniciando como proyecto desde 1968 en la presidencia de Frei Montalva y con inicio de sus operaciones en 1975 con un tramo en Línea 1 desde estación San Pablo hasta la estación La Moneda, en 1978 se inauguró la Línea 2, en 1989 Metro pasa a ser empresa del estado S.A. administrada por un directorio nominado por accionistas de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Fisco representado por el Ministerio de hacienda, en esos tiempo se movilizaban 600 mil pasajeros al día, en el año 1997 se inauguró la Línea 5, en 2005 se inauguró el primer tramo de la Línea 4, en 2007 como hito importante en el transporte urbano, se inician las operaciones del llamado Transantiago, lo cual aumentó los viajes de Metro de 331 millones de viajes anuales a más de 600 millones. En noviembre de 2017 se inaugura la primera línea automática (Línea 6) y en enero de 2019 se inaugura la segunda (Línea 3). Otro hito importante en la historia de Metro ocurrió el 18 de octubre de 2019 en donde hechos de violencia impactaron de forma directa a la red de Metro, generando daños a estaciones y trenes, debido a esto, se implementaron etapas de reconstrucción. El 2020 fue un año complejo para Chile y el mundo debido a la pandemia COVID 19, afectando también a la red de Metro, disminuyendo la cantidad de pasajeros (Metro de Santiago, 2025).

Como se puede evidenciar, Metro es una empresa que está en constante crecimiento y desafíos, con extensiones o nuevas líneas. En estos momentos se encuentra en el proceso de nuevos proyectos como las Líneas 7, 8 y 9, esto significa, un crecimiento constante en la dotación, lo que conlleva a la creación de políticas de bienestar, recursos humanos, seguridad entre otros (Metro de Santiago, 2025).

En el año 1999 nació el Fondo de Bienestar, su propósito es hacer partícipe a los trabajadores en la definición de los beneficios e iniciativas, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias. Este fondo considera actividades sociales,

culturales, deportivas, recreativas, también tomando en cuenta temas como la salud y apoyo económico complementario. Su constitución es en base a los aportes económicos entregados por Metro y por los socios en relación de cinco a uno (Metro de Santiago, 2013).

Los beneficios del fondo de bienestar de Metro se enumeran como reembolsos médicos, préstamos, atención de asistentes sociales, bonos y becas de estudios de pre y post grados para trabajadores y sus cargas, atenciones médicas y psicológicas gratuitas, asesoramiento nutricional, actividades para la familia, convenios con instituciones de salud y recreativas a través de la caja de compensación, entre otros.

Metro considera a los trabajadores como el motor que impulsa sus logros, por lo que reconocen la importancia de atraer y retener a los mejores talentos, con base a esto se trabaja constantemente en estrategias y programas para identificar el potencial de las personas, fomentar su desarrollo, ser inclusivos y ofrecer diversidad. La transformación cultural de Metro está orientada en lograr “un lugar en donde todos quieran estar”, formando a las personas, implementando y educando sobre nuevas leyes (Ley Karin o Ley de Inclusión), generar gestión de desempeño y desarrollo, contribuir en la calidad de vida, gestionar el clima, generar conciliación vida familiar y laboral, mejorar la seguridad y salud frente a nuevos desafíos, entre otros (Metro de Santiago, 2024).

El propósito, misión y visión de Metro son los siguientes:

Propósito “Acercar a las personas a vivir una mejor ciudad” (Metro de Santiago, 2024).

Misión: “Proveer y ampliar un sistema de transporte público mediante una experiencia de servicio segura, confiable, sostenible y en sintonía con el entorno” (Metro de Santiago, 2024).

Visión: “Ser reconocidos como líder en conectividad y aporte a la calidad de vida” (Metro de Santiago, 2024).

Metro nombra al compromiso con las personas, la seguridad, la excelencia, la colaboración, la integridad y la inclusión como sus valores internos de la organización (Metro de Santiago, 2024).

Metro también cuenta con otras áreas de la Gerencia de Personas encargadas de fomentar el desarrollo y la cultura como las áreas de Desarrollo Organizacional, Capacitación, Seguridad y Salud en el Trabajo y Relaciones Laborales.

2.2. Formulación Del Problema

A pesar de su alta retención y buen posicionamiento en rankings de empleadores, las estrategias de Metro están dispersas entre varias áreas y no han sido presentadas como un conjunto cohesivo de satisfacción. Un decálogo basado en Endomarketing permitirá agrupar estas prácticas en un marco integral, alineado con los principios de satisfacción interna. Esto puede beneficiar no solo a Metro al dar claridad a sus acciones internas, sino también a otras empresas que buscan mejorar sus esfuerzos de satisfacción a través de un modelo probado y estructurado.

Dado que los estamentos profesional, técnico y administrativo presentan las mayores tasas de rotación, esta investigación centrará su análisis exclusivamente en dichos grupos. El objetivo es consolidar las prácticas que efectivamente generan satisfacción, para que puedan ser visibilizadas y comunicadas de forma estratégica, fortaleciendo así la permanencia y atracción de talento en estos segmentos clave.

Para profundizar en el análisis de estas estrategias se realizará una investigación cualitativa que permita obtener una visión detallada de las acciones utilizadas en las distintas áreas de Metro en donde se desempeñan los estamentos Profesionales, Técnicos y administrativos, comprender cómo son vividas por sus líderes y trabajadores, y explorar de qué manera contribuyen a la satisfacción laboral.

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Es posible consolidar las estrategias de Metro de Santiago en un decálogo de Endomarketing que facilite la satisfacción, y cómo puede este modelo servir de referencia para otras organizaciones?

2.3. Objetivos

Objetivo General: Crear un decálogo de Endomarketing que sintetice las prácticas efectivas de Metro de Santiago para la satisfacción laboral de los estamentos profesionales y técnicos y administrativos, presentándolas como un modelo integral aplicable en otras organizaciones.

Objetivos Específicos

- Identificar y categorizar las estrategias actuales de Metro según la teoría de Endomarketing a aplicar (Seguridad, capacitación, beneficios monetarios, etc.).
- **Analizar cómo cada estrategia contribuye a la satisfacción de los trabajadores de los estamentos profesionales, técnicos y administrativos.**
- Desarrollar un decálogo basado en principios de Endomarketing que consolide las prácticas de Metro en un modelo replicable de satisfacción.

Capítulo 3: Marco Teórico

3.1. Antecedentes de la investigación

Para poder continuar con la investigación, es necesario tener claro cuál es la definición del Endomarketing, por lo que se han consultado diversos textos en los que se definen de la siguiente forma:

La palabra Endomarketing viene el prefijo “endo” que significa interno y “marketing” que significa mercadeo, por lo que, se puede definir de igual forma como marketing interno en donde se entiende que las estrategias propias del marketing pueden ser aplicadas a los trabajadores de una empresa (Pico Sandoval, 2023; Cruz Rivera & Rodriguez Cisneros, 2016).

Kotler y Armstrong (2012) citado por Paz, Huaman y Tarrillo (2020) definen el marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, buscando satisfacer sus necesidades. Esta definición enfoca al marketing en la construcción de valor que, a su vez, favorece las relaciones duraderas y beneficiosas para ambas partes.

Según Pico Sandoval (2023) el Endomarketing es una estrategia de gestión del talento que busca atraer y retener colaboradores, enfocándose en motivar, comprometer y satisfacer al “cliente interno” o empleado. Este enfoque permite impulsar la cultura organizacional y el desarrollo de una ventaja competitiva basada en el compromiso y satisfacción de los trabajadores.

También se indica que el Endomarketing es un mecanismo para aumentar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa mediante una estrategia que responde a sus necesidades, fortaleciendo su sentido de pertenencia (Nieves 2017 citado por Pico Sandoval 2023). De igual

forma, Alcaide (2008) citado por Pico Sandoval (2023) lo describe como un conjunto de técnicas de gestión para lograr que los trabajadores adopten una orientación al cliente y al servicio de forma voluntaria. Según Berry et al. (1976) citado por Cruz y Rodriguez (2016) y Pico Sandoval (2023) conceptualizan el marketing interno en la gestión de los trabajadores como “clientes internos” y los puestos de trabajo como “productos” que deben satisfacer sus necesidades. Este enfoque resalta la importancia de la alineación de las necesidades de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

El “Endomarketing” resume las estrategias internas que debe realizar una empresa para fidelizar el talento generando conexión y satisfacción de los trabajadores utilizando los siguientes puntos clave:

- Mejora en la comunicación interna: Fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y permitiendo que los trabajadores comprendan mejor sus roles y la visión de la empresa.
- Valoración del talento como cliente interno: Implementando una cultura de servicios que trata a los trabajadores como clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.
- Desarrollo y capacitación continua: Fortaleciendo habilidades a través de programas de formación y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Reconocimiento y recompensas: Incentivando a los trabajadores con beneficios y reconocimiento tanto en lo personal como en lo profesional.

Este enfoque busca mejorar su compromiso y lealtad a través de acciones que satisfagan sus necesidades y alineen sus objetivos con los de la organización. El término proviene de dos componentes: "endo," que significa interno, y "marketing," lo cual implica aplicar los principios

de mercadeo hacia el personal de la empresa, con el objetivo de mejorar su experiencia laboral y su satisfacción general (Pico Sandoval, 2023).

Según la Real Academia Española (2023), la palabra satisfacción tiene varias definiciones, las cuales se indican las siguientes:

1. "Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse."
2. "Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria."
3. "Presunción, vanagloria. Tener mucha satisfacción de sí mismo."
4. "Confianza o seguridad del ánimo."
5. "Cumplimiento del deseo o del gusto."

La satisfacción con la vida como definición general es un concepto multidimensional que refleja cómo las personas perciben y evalúan su propia existencia, integrando dimensiones emocionales y cognitivas (Schnettler et al., 2021 citado por Quintano-Méndez et al. 2024). Su significado está influenciado por valores culturales; mientras que las sociedades colectivistas priorizan la interdependencia, las individualistas promueven el desarrollo personal (Byoungho, 2003 citado por Quintano-Méndez et al. 2024). Factores contextuales, como los económicos, también inciden en este bienestar subjetivo. Así lo evidencian Godoy et al. (2015) citado por Quintano-Méndez et al. (2024), quienes vinculan una mayor racionalidad en el consumo con niveles más altos de satisfacción en la vida. Estas reflexiones destacan la importancia de considerar las particularidades culturales y económicas al abordar la satisfacción como indicador del bienestar humano. (Quintano-Méndez et al. 2024).

La satisfacción con la vida, entendida como un juicio subjetivo y global sobre la propia existencia, subraya la importancia de las percepciones individuales por encima de los parámetros objetivos (Diener, 1984; Diener et al., 1985; Pavot & Diener, 1993 citado por Vinaccia Alpi et all, 2019). Este concepto resalta que las personas evalúan sus circunstancias no en términos absolutos, sino en relación con sus propios patrones internos y expectativas, moldeados por el contexto cultural en el que viven (Diener, Wolsic, & Fujita, 1995 citado por Vinaccia Alpi et all, 2019).

3.2 Base Teórica

Un estudio en el sector hotelero de Manta exploró cómo el Endomarketing influye en la satisfacción laboral de los trabajadores que están en contacto directo con los clientes. Aquí, el Endomarketing se aplicó mediante estrategias para mejorar el ambiente de trabajo y fortalecer la identidad organizacional. La investigación demostró una correlación positiva entre la satisfacción laboral de los trabajadores y su desempeño en el servicio al cliente, sugiriendo que el enfoque en el cliente interno (empleados) repercute favorablemente en la satisfacción del cliente externo (Arteaga Flores et al., 2022).

La satisfacción laboral es un aspecto clave para el desarrollo organizacional y el bienestar de los trabajadores, este se define como un estado emocional positivo derivado de la valoración del entorno laboral y de la relación entre las expectativas personales y lo que el trabajo realmente ofrece (Dodanwala et al., 2023; Singh & Das, 2013 citados por Federico Valle et all, 2021).

Desde la perspectiva de Maslow, la satisfacción puede referirse a la remuneración, el desarrollo y el reconocimiento considerando las categorías desde la primera que son las

necesidades básicas hasta la cúspide de la pirámide como autorrealización, lo que significa un progreso de la persona satisfaciendo varias necesidades (Fuster Gomez et all, 2024 p. 163).

La satisfacción laboral está influida por factores organizacionales como la seguridad, la estabilidad laboral, la carga de trabajo, y la calidad del clima laboral. La seguridad en el empleo es crucial para mantener niveles altos de satisfacción, ya que su ausencia puede llevar a resultados negativos como la intención de rotación y comportamientos contraproducentes (Nemteanu et al., 2021; Wu et al., 2021 citado por Federico Valle et all, 2021). Además, las percepciones sobre la infraestructura, el equipamiento adecuado, y el apoyo directivo juegan un papel relevante (Radillo et al., 2021).

El clima organizacional también tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, siendo las relaciones interpersonales un elemento clave de conexión entre ambos conceptos (Manosalvas Vaca et al., 2015). Un ambiente organizacional favorable puede explicar hasta el 86,6% de los cambios en los niveles de satisfacción laboral, según lo demostró Ramihic (2013) citado por Federico Valle et all, (2021). Por lo que dar importancia a las relaciones interpersonales y las emociones en el trabajo puede ser el resultado de la satisfacción personal de cada trabajador (Fuster Gomez et all, 2024 p. 164).

Las empresas que ignoran este componente se exponen a conflictos internos, decisiones deficientes y estancamiento en el progreso, mientras que aquellas que fomentan un entorno positivo obtienen mayores niveles de productividad, compromiso y estabilidad en sus equipos (Ahmad et al., 2022 citado por Federico Valle et all, 2021).

En una investigación sobre percepción de satisfacción como indicador de desarrollo laboral aplicada en una universidad, en la cual se realizó en base a la teorías de Herzberg que

explica la motivación en base a dos factores: los satisfactores (motivadores) y los insatisfactorias (factores de higiene) (Siesquen Bernal & Mondragon Milian , 2023) se concluyó que se considera como satisfactor, la propia percepción del desempeño laboral, lo que se toma como un indicador en el que se generan expectativas de desarrollo, lo que quiere decir, que cuando la persona se siente eficaz afecta a su comportamiento aumentando la productividad. Esto indica que los factores extrínsecos o higiénicos afectan en la satisfacción laboral, la cual está ligada directamente con la percepción de oportunidades de desarrollo dentro de la empresa. Respecto a los planes de ascenso y formación que aplica la universidad de la investigación, se considera también como importante, el factor capacitación la que también genera percepción de desarrollo (Pinto, Castro, & Paz, 2020).

En un estudio sobre factores que influyen en la satisfacción laboral, en donde se aplicaron encuestas a 902 personas de una universidad ecuatoriana, se concluyó que el desarrollo en conjunto con otros factores como el liderazgo y la autonomía, componen una relación importante dentro de la satisfacción laboral, en donde, el desarrollo se considera dentro del crecimiento profesional, reconocimientos y capacitaciones, por lo que se concluyó que posibilitar el desarrollo se compone como una buena estrategia para mejorar la satisfacción laboral e incluso de retención (Flores-Calero, Manzano, & López, 2014).

En cuanto a la satisfacción y el Endomarketing, la primera nace desde la gestión de la segunda generando competitividad frente a otras empresas que no trabajan de forma interna la satisfacción de sus trabajadores, considerando los componentes como remuneraciones como también el clima, por lo que satisfacer a los trabajadores puede trabajarse en paralelo (Estrada y Gallegos, 2021 citado por Del Rosario et all 2024).

Según el estudio cuantitativo realizado por Del Rosario et al, (2024) los hallazgos presentados en el texto resaltan una relación significativa entre el marketing interno y la satisfacción laboral, subrayando la importancia de un enfoque estratégico que priorice a los empleados como clientes internos. Este resultado evidencia que cuando las empresas invierten esfuerzos en construir un ambiente laboral adecuado, que valore y reconozca a su personal, los empleados perciben esta dedicación como un elemento crucial para su bienestar profesional.

El texto de Paz Vilchez et al (2020) destaca cómo la implementación de prácticas de Endomarketing se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, a pesar de limitaciones como condiciones laborales básicas o infraestructura insuficiente. Los hallazgos sugieren que los colaboradores valoran los esfuerzos en tareas específicas y reconocimientos periódicos, y que una mayor inversión en estrategias de Endomarketing podría traducirse en un mayor compromiso con la organización y niveles más altos de satisfacción en el trabajo.

Según estudio sobre la relación entre el Endomarketing y la satisfacción laboral, se concluye que esta última, como variable dependiente del Endomarketing, pone de manifiesto la relevancia de implementar prácticas efectivas de marketing interno. Estas estrategias no solo contribuyen a mejorar el ambiente laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores, sino que también incrementan la satisfacción en sí. Este compromiso se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo, lo que impacta directamente en la productividad y competitividad de la empresa (Arteaga Flores et al, 2022).

En la investigación, se han identificado distintos modelos del Endomarketing, en el texto de Pico Sandoval (2023) proponen los siguientes:

- Modelo de Leonard Berry: Considera a los trabajadores como "clientes internos" y propone tratarlos como consumidores del "producto interno" de la empresa, que son sus actividades y condiciones laborales. Enfatiza la calidad del ambiente de trabajo y el involucramiento del trabajador en los procesos, para fortalecer la satisfacción y la lealtad, lo que puede contribuir a una ventaja competitiva (Pico Sandoval, 2023).
- Modelo de Christian Grönroos: Fomenta un enfoque participativo, en el que se comunica a los trabajadores la importancia de sus roles en los objetivos organizacionales. Este modelo busca motivar al personal mediante una mayor interacción y transparencia, aumentando la cohesión y rentabilidad de la empresa (Pico Sandoval, 2023).
- Modelo de Bansal, Mendelson y Sharma: Se centra en la satisfacción de los trabajadores mediante la gestión de personas y una administración orientada al marketing interno. Este modelo impulsa la colaboración y el compromiso como medio para mejorar la satisfacción y la calidad del servicio externo (Pico Sandoval, 2023).
- Modelo de Rafiq y Ahmed: Similar al enfoque de Bansal, este modelo destaca la satisfacción y motivación de los trabajadores como factores que mejoran la experiencia de servicio. Promueve la toma de decisiones conjunta y el empoderamiento de los trabajadores (Pico Sandoval, 2023).
- Modelo de Lings: Plantea que los departamentos dentro de la empresa son los "clientes internos", en lugar de los trabajadores individuales. Este modelo busca crear una ventaja competitiva al optimizar la satisfacción de cada departamento, mejorando la interacción y calidad de los procesos internos (Pico Sandoval, 2023).

En la presente tesina, considerando los distintos modelos de Endomarketing, se ha decidido trabajar con el modelo Bansal, Mendelson y Sharma, el cual está enfocado en la satisfacción de

los trabajadores, lo que complementará el enfoque de la investigación, de ahora en adelante, se presentará información y foco a este modelo.

Capítulo 4: Marco metodológico

4.1 Enfoque De La Investigación

Para justificar el enfoque cualitativo en esta investigación, es importante destacar que el objetivo fue explorar en profundidad las estrategias de satisfacción de Metro de Santiago para clasificarlas como estrategias de Endomarketing, integrando perspectivas de distintas áreas de la organización enfocada en los estamentos profesionales y técnicos y administrativos. El enfoque cualitativo es particularmente útil cuando se busca comprender fenómenos en su contexto natural y desde la perspectiva de los involucrados, permitiendo captar matices y significados que un enfoque cuantitativo no podría cubrir completamente (Flick, 2015). En este caso, al estudiar estrategias de satisfacción dispersas en diversas áreas, un enfoque cualitativo permitirá identificar, comprender y estructurar estas prácticas de forma coherente y significativa.

Además, la investigación cualitativa es perfecta para explorar y entender a fondo las experiencias y prácticas, en este caso, dentro de una organización, especialmente cuando se busca crear una teoría o modelo aplicable. Como el objetivo es desarrollar un decálogo estructurado basado en prácticas ya implementadas y adaptadas a la teoría del Endomarketing, el enfoque cualitativo es ideal para captar las experiencias y percepciones de los trabajadores y sus líderes. De esta manera, se puede consolidar un modelo efectivo para Metro y aplicable a otras empresas (Hernández Sampieri et al, 2014).

Este enfoque, a través de entrevistas y grupo focal, permitió recopilar información rica y detallada sobre la percepción y efectividad de las estrategias. Esto facilitó una comprensión más completa que apoye el diseño de una propuesta estructurada para la satisfacción en empresas.

4.2 Alcance Y Diseño De La Investigación:

El propósito es describir y organizar las estrategias de satisfacción utilizadas por Metro de Santiago en un modelo cohesivo. En este caso se utilizó el **alcance descriptivo** el cual es ideal para investigar fenómenos en detalle cuando se requiere una caracterización exhaustiva (Hernández Sampieri et al, 2014). Este alcance descriptivo permitió entender cómo se aplican y perciben cada una de las prácticas de satisfacción dentro de las diferentes áreas del estamento profesionales y técnicos y administrativos, como seguridad, comunicación y desarrollo.

En cuanto al diseño el **estudio de caso** es el enfoque ideal para comprender fenómenos en su contexto específico, permitiendo profundizar en cómo las prácticas y estrategias de una organización particular pueden ser percibidas y adaptadas dentro de su estructura (Flick, 2015). Este diseño es adecuado para analizar a Metro de Santiago como un "caso" de estudio relevante que, al tener una estrategia dispersa en múltiples áreas, requiere una consolidación que refleje su efectividad en la satisfacción de sus trabajadores.

4.3. Definición De Variables:

Definir las variables es esencial en toda investigación para garantizar que los términos sean comprendidos y medibles de manera coherente. Las variables deben tener una definición conceptual que describe su significado teórico y una definición operacional que especifica cómo se medirán en la práctica (Hernández Sampieri et al, 2014).

4.3.1 Definición Conceptual

En este caso, se midieron las siguientes variables:

Definición conceptual Satisfacción variable dependiente

La satisfacción se define como una percepción subjetiva y global sobre la medida en que las expectativas, necesidades o deseos de un individuo se ven cumplidos en un contexto específico, como el ámbito laboral. Desde el punto de vista organizacional, la satisfacción laboral se asocia con el bienestar emocional y la valoración positiva de las experiencias laborales en relación con los objetivos y expectativas personales (Diener et al., 1985; Estrada & Gallegos, 2021).

Definición conceptual Endomarketing variable independiente

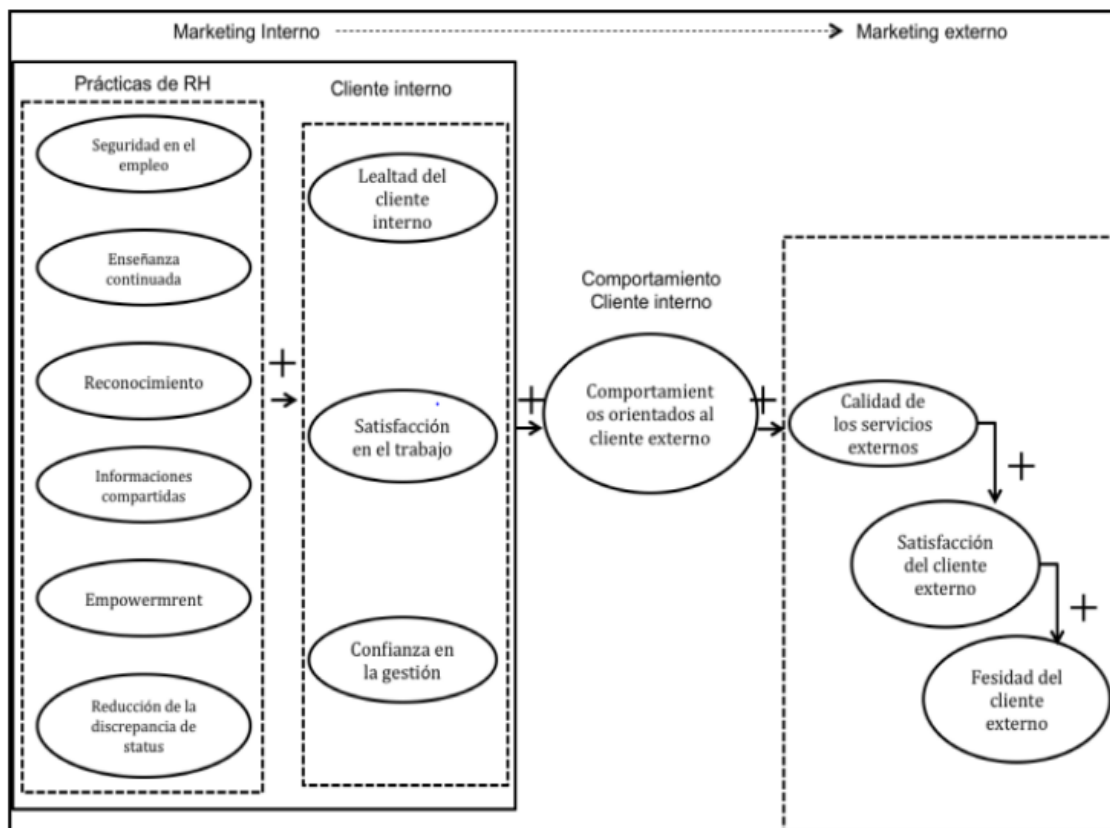
El modelo de Bansal, Mendelson y Sharma indica que la satisfacción del cliente interno a través de la gestión de Recursos Humanos (RRHH) de los trabajadores proporciona “seguridad laboral, recompensas justas y generosas que están parcialmente ligadas al desempeño, empoderamiento, capacitación extensiva y desarrollo profesional, comunicación abierta y minimización de las diferencias de estatus para demostrar equidad” (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Esto hace que los trabajadores ocupen un eje central en los beneficios y servicios de la empresa, asociando la calidad del servicio al cliente externo con la calidad de las gestiones de satisfacción de los clientes internos (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

De esta forma, se relaciona el marketing interno con el marketing externo como se muestra en la figura 1:

Figura 1.

Vincular las actividades de marketing interno con los resultados de marketing externo



Nota. Modelo de Bansal, Mendelson y Sharma (2001) citado por Pico Sandoval (2023).

4.3.2 Definición Operacional:

El modelo de Endomarketing de Bansal, Mendelson & Sharma (2001) propone las siguientes gestiones de RRHH para la satisfacción de los trabajadores.

Seguridad en el empleo (Employment Security): corresponde a la estabilidad que entrega la empresa, evitando despidos como medio de resguardo económico, si no, el trabajo de mejorar el reentrenamiento, las capacitaciones y la rotación. Esta retribución de compromiso entre la

empresa con sus trabajadores se traduce en satisfacción laboral y confianza con la gerencia (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Enseñanza continuada (Extensive Training): en general el marketing interno da énfasis en la capacitación, debido al conocimiento que va cambiando constantemente, capacitando en la resolución de problemas. Los autores indican que las capacitaciones generan beneficios intangibles, como mejora de la actitud y las habilidades, asociando positivamente en la satisfacción de los trabajadores (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Reconocimiento monetario (Generous Rewards): reconocer a los trabajadores mediante un buen sueldo, comunicando valor de estos. Los autores del modelo indican que existe evidencia empírica que indica los efectos positivos de un buen sueldo en comparación con el mercado, proporcionando también incentivos variables (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Informaciones compartidas (Sharing Information): las empresas deben ser transparentes al momento de compartir información a sus trabajadores, mostrando abiertamente las estrategias, propósitos y cultura, así generando una retroalimentación e intercambio de información más el apoyo para la toma de decisiones (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Empoderamiento de los trabajadores (Employee Empowerment): Los autores indican que el empoderamiento de los trabajadores tiene diversas caras, como la libertad, el respeto, las expectativas y las responsabilidades en donde se debe crear un equilibrio de estos aspectos. En este caso, los trabajadores deben tener la libertad de tomar decisiones acorde a su cargo, por esto, las descripciones de cargo deben ser amplias y abiertas, lo cual llevará a una mejor satisfacción laboral (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Reducción de la discrepancia de estatus (Reduced Status Distinctions): esto quiere decir que se debe reducir en como el estatus de las personas son el reflejo de lo que valen como persona, lo cual, si estas no se sientes valoradas, puede reducir la creatividad y la confianza. Por lo que se recomienda un relacionamiento más equitativo en lo salarial y horizontal en la comunicación (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Las categorías indicadas permitieron, a través de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y la revisión de encuestas internas, establecer una relación entre la variable independiente del endomarketing y la variable dependiente de satisfacción laboral, evaluando las opiniones y percepciones de los trabajadores de los estamentos profesional, técnico y administrativo.

En este contexto, se define operacionalmente el endomarketing como el conjunto de estrategias internas implementadas por la organización y analizadas mediante la comparación entre las categorías de la teoría y categorías emergentes obtenidas a partir de la triangulación de técnicas cualitativas (entrevistas y grupo focal) con instrumentos cuantitativos (encuestas internas).

Por su parte, la satisfacción laboral se define operacionalmente como la opinión declarada por los participantes respecto del impacto que estas estrategias organizacionales tienen en su experiencia y percepción del trabajo, expresadas en el discurso recogido en entrevistas y grupos focales y reafirmadas por las encuestas cuantitativas. Esta aproximación permitió comprender de forma integral cómo las acciones de endomarketing inciden en la satisfacción y la valoración general del entorno laboral por parte de los trabajadores.

Estas proposiciones del modelo permitieron un input en la asociación entre la satisfacción y aplicación desde el endomarketing mediante el modelo de satisfacción de Bansal, Mendelson & Sharma.

4.4 Técnicas e Instrumentos De Recolección De Datos

La investigación cualitativa está enfocada en identificar estrategias de satisfacción de trabajadores desde una perspectiva de Endomarketing, para esto existen varias técnicas e instrumentos que facilitan la comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los trabajadores y sus líderes más la identificación de las tareas y objetivos de las áreas involucradas en aplicar las estrategias de satisfacción, en este caso, para poder llegar a fondo con la información, se realizaron las siguientes técnicas:

Entrevistas semiestructuradas: Las entrevistas semiestructuradas, permitieron explorar a fondo las experiencias individuales de los trabajadores como receptores de las estrategias, sus expectativas y los factores que consideran relevantes para su satisfacción en la empresa como también las definiciones de las estrategias y sus objetivos. El entrevistador con esta herramienta podrá tener la libertad para agregar preguntas si es pertinente o para obtener una mejor información (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Grupos de enfoque: estos son efectivos para recoger opiniones colectivas y fomentar una dinámica de interacción que puede revelar elementos compartidos sobre la satisfacción y las estrategias que se aplican dentro de las áreas de beneficios, capacitación o desarrollo organizacional. La discusión grupal permite que los participantes se retroalimenten y compartan perspectivas que de otro modo podrían no expresarse en entrevistas individuales (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Documentos: La revisión de documentos internos de la empresa, como reportes de satisfacción, y encuestas, ofrece información contextual y evidencia documental de las estrategias actuales. Este método es útil cuando para comprender el lenguaje y los mensajes que la empresa comunica a sus trabajadores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La documentación revisada corresponde a tres encuestas que realizan diversas áreas de Metro.

Encuesta de Clima realizada en noviembre de 2024 por el área de *Cultura Organizacional* la cual busca medir la experiencia de trabajo de ese año, en este caso en específico, se contará con los resultados de los estamentos profesionales, técnicos y administrativos (Anexo 5).

Encuesta de Beneficios realizada por el área *Calidad de Vida* en abril 2024 con el fin de recoger las opiniones de los trabajadores respecto a los beneficios de la organización (Anexo 6).

Encuesta de Salida realizada por el área de *Atracción y Selección de Talentos* con resultados de los años 2024 y 2025 de las personas que se retiran de Metro de forma voluntaria, el objetivo es identificar cuáles son las variables que llevan a las personas a tomar la decisión de renunciar a Metro (Anexo 7).

Triangulación de Datos: La triangulación de métodos es fundamental para validar los hallazgos y obtener una visión multidimensional de la satisfacción. Al combinar entrevistas, grupos focales y encuestas, se consigue una mayor profundidad y precisión en la recolección de datos, lo que fortalece la credibilidad y aplicabilidad de los resultados en otros contextos empresariales (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

4.5 Población, Muestreo y Muestras

La población de la investigación corresponde a los trabajadores de los estamentos profesionales y técnicos y administrativos de la empresa Metro de Santiago, S.A., quienes componen un conjunto de 1089 trabajadores.

4.5.1 Caracterización De La Población

La población de la empresa Metro de Santiago está compuesta por 2 estamentos.

Estamentos	Trabajadores por Estamentos	% Dotación
Profesionales	707	64,9
Técnicos y administrativos	383	35,1
Total general	1089	100

En cuanto al sexo, el masculino compone a la dotación por más de la mitad.

Sexo	Trabajadores por Sexo	% sexo
Femenino	423	38,8
Masculino	666	61,1
Total general	1089	

Personas por antigüedad

<3 años	3 a 6 años	6 a 9 años	9 a 12 años	>12 años
370	94	240	103	282
33,9%	8,6%	22%	9,5%	25,9%

4.5.2 Tipo y procedimiento de muestreo

Para una investigación cualitativa centrada en identificar estrategias de retención en Metro de Santiago, el tipo de muestreo más adecuado es un muestreo no probabilístico, específicamente dirigido o intencional, que se alinea con los objetivos de captar la profundidad y la riqueza de las experiencias de los trabajadores de los estamentos profesional y técnico y administrativo. Este tipo de muestreo es apropiado ya que no busca generalizar los resultados

estadísticamente, sino explorar a fondo el fenómeno de la satisfacción en un contexto específico (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Procedimiento de Muestreo

El proceso de selección se puede realizar de la siguiente manera:

Definición de Subgrupos: La población total (1089 trabajadores) se dividió en subgrupos, como los dos estamentos laborales y las características sociodemográficas de la dotación (por ejemplo, género y antigüedad).

Muestreo de Casos-Tipo: Utilizar una muestra de casos-tipo para seleccionar trabajadores que representen características clave dentro de los estamentos con el fin de obtener información en profundidad sobre cómo distintas condiciones laborales y demográficas pueden influir en la percepción de las estrategias de satisfacción y su efectividad (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

4.5.3 Caracterización de la muestra

Para la muestra se describieron claramente los criterios de inclusión y exclusión, basados en el contexto organizacional y las particularidades de cada estamento.

Criterios de inclusión

Pertinencia al Estudio: Se incluyeron trabajadores de dos estamentos para capturar una perspectiva completa sobre las estrategias de retención en estructura profesional y técnico y administrativa, en este caso, se excluirá el resto de los estamentos de Metro de Santiago.

Representación Demográfica y Laboral: Se seleccionaron individuos que representan las diversas características sociodemográficas de la empresa, como género y antigüedad, para asegurar una visión inclusiva de los factores de satisfacción en distintos segmentos.

Antigüedad en la Empresa: Empleados con una permanencia mínima de tres años en Metro de Santiago fueron priorizados, ya que han experimentado las prácticas de satisfacción de la empresa a lo largo del tiempo, lo cual es relevante para la profundidad y riqueza del análisis.

Criterios de exclusión

Falta de Experiencia Suficiente: Trabajadores con menos de tres años de antigüedad en la empresa, debido a su conocimiento limitado de las estrategias de satisfacción.

Personal No Disponible: Aquellos en roles temporales o transitorios que no han experimentado de forma plena las prácticas y estrategias de satisfacción implementadas en la organización.

4.5.4 Muestreo

La muestra que considera la población y los criterios es la siguiente:

Muestra entrevistas semiestructuradas y grupos focales por antigüedad

Rango Antigüedad	<3 años	3 a 6 años	6 a 9 años	9 a 12 años	>12 años	Totales
Total	370	94	240	103	282	1089
Muestra	0	3	2	3	6	14
% Muestra	0%	3%	0,8%	2,9%	2,2%	1,3%

Muestra entrevistas semiestructuradas y grupos focales por sexo

Sexo	Total Trabajadores por Sexo	Muestra	% Muestra
Femenino	423	6	1,4
Masculino	666	8	1,2
Total general	1089	14	1,3

Muestra por estamento

Estamentos	Trabajadores por Estamentos	Muestra estamento	% Muestra
Profesionales	707	8	1,1%
Técnicos y administrativos	383	6	1,6%
Total general	1089	14	1,3%

La muestra fue seleccionada con base a la participación voluntaria de trabajadores invitados mediante la plataforma Microsoft Teams, método de comunicación oficial de la empresa Metro de Santiago.

4.6. Plan de análisis/ Técnicas de análisis de datos

El plan y técnicas de análisis de datos se definieron según el texto de Gibbs (2007/2012).

Codificación Temática y Categorización: Según Gibbs (2007/2012), la codificación es un paso esencial en el análisis de datos cualitativos, donde se asignan etiquetas a segmentos de texto (de entrevistas y grupos focales) que representan conceptos o temas relevantes a las estrategias de satisfacción. Estas categorías se construyeron inductivamente, es decir, emergiendo del propio contenido, y organizadas de acuerdo con la teoría del Endomarketing.

Análisis Comparativo: Esta técnica permitió comparar patrones entre diferentes grupos de trabajadores según su antigüedad, género y estamento laboral. Esta técnica ayudó a identificar si las estrategias de satisfacción tienen efectos similares o diferenciados entre estos grupos.

Triangulación de Datos: Para fortalecer la validez de los hallazgos.

Análisis de Documentos: Los documentos ayudaron a dar contexto relevante y detallado. Lo cual permitió entender las estrategias de satisfacción vigentes y su relación con las prácticas de Endomarketing.

Pruebas de Fiabilidad y Reflexividad: La reflexividad y la fiabilidad del análisis son aspectos éticos y metodológicos importantes. Según el marco de análisis cualitativo, mantener un diario de campo y memorandos analíticos permitirá reflexionar sobre las interpretaciones y decisiones tomadas durante el análisis, lo cual es esencial para asegurar la integridad del proceso y reducir el sesgo interpretativo.

4.7. Aspectos éticos

Existen varias implicaciones éticas que requieren atención cuidadosa, especialmente porque se trabaja directamente con trabajadores de distintos niveles y roles dentro de la empresa. Para asegurar un proceso ético y respetuoso con los participantes y con los datos que compartan, se aplicaron las siguientes medidas:

Consentimiento Informado: El consentimiento informado implica proporcionar información detallada sobre los propósitos del estudio, las actividades en las que participarán (entrevistas y grupos focales), y el uso de la información recabada (Gibbs 2007/2015). Cada trabajador en la muestra recibió una explicación clara del estudio y una hoja de consentimiento para firmar, asegurando que su participación fue consciente y voluntaria. El formato se puede encontrar en el Anexo 2.

Confidencialidad y Anonimato: Aplicación de estrategias de anonimización de datos, donde los nombres y cargos específicos se eliminarán o reemplazarán con códigos (Gibbs 2007/2015).

Gestión de la Privacidad en el Entorno Laboral: Para evitar la influencia de colegas o supervisores, se realizaron las entrevistas en espacios neutrales y privados. Para generar un ambiente de comodidad y libertad de expresión (Gibbs 2007/2015).

Reflexividad del Investigador: Se deben reconocer sesgos que pueden influir en el análisis. La reflexividad, de acuerdo con Gibbs (2007/2015), implica mantener un diario de campo y registros donde se anotaron las impresiones, emociones y posibles sesgos durante la recolección y análisis de datos.

Transparencia y Retiro Voluntario: A lo largo del estudio, cada participante tuvo el derecho de retirarse en cualquier momento, sin consecuencias.

Estas medidas éticas fueron fundamentales para que la investigación cumpla no solo con los estándares metodológicos, sino también con un compromiso de respeto y responsabilidad hacia todos los involucrados.

4.8. Limitaciones del estudio

En el estudio sobre las estrategias de satisfacción en la empresa Metro desde una perspectiva de Endomarketing, la investigación enfrentó varias limitaciones inherentes a su enfoque cualitativo y al diseño de estudio de caso. Estas limitaciones incluyen:

Generalización de los Hallazgos: Al centrarse en un caso específico, el estudio tuvo limitaciones en la capacidad de generalizar sus hallazgos a otras empresas o contextos organizacionales. Como señala Gibbs (2007/2015), el enfoque de estudio de caso, especialmente

en investigaciones cualitativas, tiende a analizar fenómenos dentro de contextos particulares, lo que puede limitar la aplicabilidad de los resultados a otras situaciones.

Posible Sesgo del Investigador: Al adoptar una metodología cualitativa, existe el riesgo de que las interpretaciones y los sesgos personales del investigador influyan en el análisis de los datos. La reflexividad fue fundamental en el estudio para mitigar la influencia del investigador sobre los resultados, aunque este riesgo no se puede eliminar por completo. La autorreflexión y el uso de diarios de campo se emplearon para minimizar este sesgo, pero no garantiza su total erradicación (Gibbs 2007/2015).

Limitaciones en la Profundidad de los Datos: La recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales depende en gran medida de la disposición de los participantes a compartir abiertamente sus experiencias y opiniones.

Variabilidad en la Interpretación de los Resultados: Al tratarse de un análisis cualitativo basado en la codificación temática y la categorización, la interpretación de los datos puede variar según el marco teórico y los códigos empleados.

Capítulo 5: Análisis de datos

Para la realización del análisis se aplicaron seis entrevistas semiestructuradas en formato online (Microsoft Teams) con cámaras encendidas. Con base a esta información, se generaron las transcripciones (Anexo 3), la codificación de las categorías según el Modelo de Endomarketing de Bansal, Mendelson y Sharma realizando una tabla comparativa temática con hallazgos por categoría, emergentes más la identificación de semejanzas y diferencias y un Diagrama de Tela de araña para visualizar el consenso en la percepción de satisfacción de cada ítem.

5.1 Análisis temático de las entrevistas:

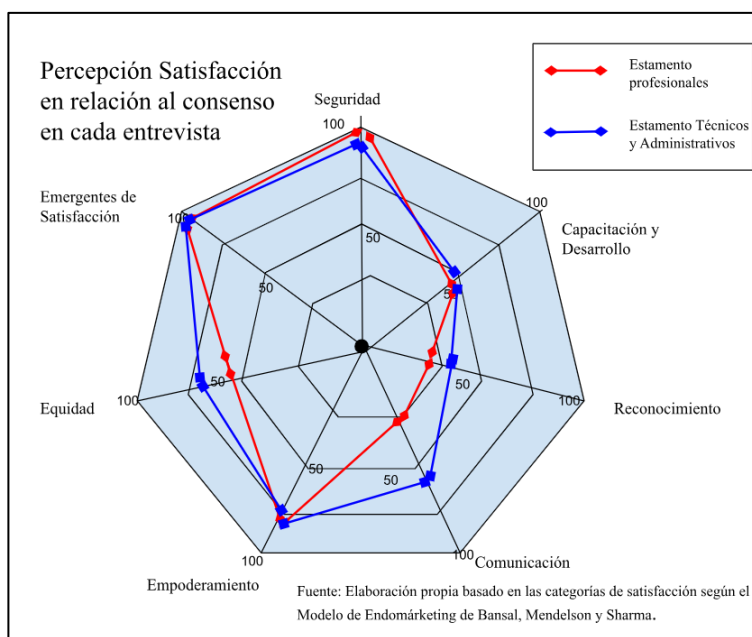
Muestra:

Método	Código	Sexo	Estamento	Antigüedad Años
Entrevista semiestructurada	Entrevista persona 1	Hombre	Profesionales	11
	Entrevista persona 2	Hombre	Profesionales	15
	Entrevista persona 3	Hombre	Técnicos y Administrativos	8
	Entrevista persona 4	Hombre	Profesionales	10
	Entrevista persona 5	Hombre	Técnicos y Administrativos	16
	Entrevista persona 6	Mujer	Profesionales	18

Tabla comparativa análisis entrevistas semiestructuradas por categorías de endomarketing

Categoría Endomarketing	Semejanzas	Diferencias
Seguridad en el empleo	Todos valoran la estabilidad laboral; coincide con baja rotación y sensación de seguridad.	Algunos temen inestabilidad por cambios políticos (Persona 5), otros ven estabilidad estructural (Persona 6, Persona 2).
Capacitación	Coinciden en que hay buenas intenciones en la capacitación, pero no siempre son efectivas ni especializadas. Todos valoran el desarrollo profesional como parte fundamental de su satisfacción; mencionan movilidad interna y oportunidades de aprendizaje.	Mientras varios critican la desconexión entre la oferta de capacitación y las necesidades reales (Persona 4), otros la consideran adecuada (Persona 3, Persona 2). Algunos también destacan la formación autodirigida y el aprendizaje informal como claves (Persona 6).
Reconocimiento	Se valora el reconocimiento no monetario; se critica el sistema monetario por falta de equidad y transparencia.	Persona 2 y Persona 6 critican el sistema de reconocimiento ligado a sindicatos; Persona 3 y Persona 5 lo ven mejorable pero aceptable, Persona 5 espera reconocimientos tangibles no monetarios como regalos.
Comunicación	Se reconoce mejoría en la comunicación formal, valoran instancias como reuniones, información en línea y canales accesibles., pero persisten deficiencias en la bajada desde la alta dirección.	Persona 1 y Persona 5 valoran la comunicación general; Ismael reclama opacidad y lentitud desde arriba con información operativa, Camilo indica que no se dan instancias de comunicación formal comparando con otras gerencias, mientras otros consideran que la información está disponible si el trabajador se interesa (Persona 1, Persona 5 y Persona 6).
Empoderamiento	Todos refieren tener autonomía y valorarla como clave para su satisfacción, siendo un factor transversal en la cultura organizacional, agradecen el modelo híbrido de teletrabajo y presencialidad acuerdan que tiene que ver con el estilo de la jefatura.	Persona 1 y Persona 4 tenían menor autonomía antes; mientras los demás indican siempre haberla tenido.
Equidad	Coinciden en que entre pares existe buen trato y horizontalidad, lo cual se distingue de experiencias pasadas en otros contextos laborales., pero se observan desigualdades con estamentos superiores.	Camilo detecta inequidad estructural (infraestructura, beneficios); Persona 6 y Persona 6 advierten discriminación inversa por cumplimiento de cuotas o por nuevas normas de no discriminación.
Otros temas emergentes que aportan en la satisfacción	Todos valoran el equilibrio vida-trabajo, el teletrabajo, los beneficios económicos (bonos, seguro, día libre, becas) y el orgullo de pertenecer a Metro como elementos que incrementan la satisfacción.	Algunos destacan el desarrollo profesional (Persona 6, Persona 4); otros sienten estancamiento (Persona 3) pero destaca a diferencia de los demás, el clima como esencial para la satisfacción. Mientras algunos destacan el valor simbólico de trabajar en Metro como impulso para su carrera o CV (Persona 6), otros priorizan beneficios como teletrabajo o bonos familiares (Persona 2, Persona 5).
Otros temas emergentes que podrían mejorar para generar satisfacción	Hay acuerdo en que los procesos de concursos internos, equidad salarial y transparencia son aspectos que deben seguir mejorando.	Las sugerencias de mejora no son transversales; solo algunos participantes (Persona 2, Persona 3, Persona 4) presentan propuestas concretas para evaluación, concursos o sueldos.

Diagrama de Tela de araña comparativo entre estamentos



No se evidenciaron grandes diferencias en la percepción de las categorías en relación con los estamentos profesionales y Técnicos y Administrativos.

A continuación, se presenta el análisis narrativo del grupo focal, dividido por categorías de endomarketing.

5.1.1 Seguridad en el empleo

Existe un consenso amplio en torno a la estabilidad laboral. Los participantes perciben que Metro brinda seguridad mientras no haya faltas graves, y que la rotación es mínima. Para varios, esta estabilidad es una de las razones principales para permanecer en la organización. No obstante, se mencionan amenazas externas, como cambios políticos o reestructuraciones que podrían afectar esta percepción.

Citas textuales entrevistas:

“Metro de una empresa bastante estable en ese sentido... de repente a veces vienen de algunas áreas, reestructuraciones, que se yo y cuando viene este tipo de reestructuraciones de algunas áreas y donde de realmente a veces vienen las desvinculaciones”- Persona 5

“es un pilar importante dentro del porqué al menos yo me he mantenido tanto tiempo acá, que es algo que se valora enormemente como para poder mantenerse en esta organización”-

Persona 1

Esto refuerza la importancia de comunicar la estabilidad como atributo organizacional, pero también de prepararse para contener posibles impactos de incertidumbre externa.

5.1.2 Capacitación y desarrollo

Esta dimensión concentra fuertes valoraciones y críticas. Se valora mucho la posibilidad de movilidad interna, becas y experiencia práctica como formas de desarrollo. Sin embargo, hay una demanda clara por mayor especialización, por programas más ajustados al rol y por certificación formal. La desconexión entre las necesidades reales de los cargos y la oferta formativa es una alerta transversal.

Citas textuales entrevistas:

“metro, una empresa que te permite el desarrollo y te lo permite en el sentido de que puedes buscar nuevas oportunidades dentro de la misma compañía y, a su vez porque entrando independiente la labor en que te desempeñes sí o sí vas a adquirir un conocimiento que no lo va a encontrar en otro lado”. Persona 4.

“yo sé que hay que existen, pero son, a veces dirigidas a aspecto más macro, más que especializaciones puntuales” Persona 1

Esta categoría debe vincularse con indicadores de movilidad interna y retención, lo cual podría estar relacionado con la satisfacción general y la fidelización.

5.1.3 Reconocimiento

El reconocimiento no monetario es valorado como generador de satisfacción, especialmente cuando proviene de jefaturas directas y se vincula con la trayectoria o el buen servicio. Por el contrario, el reconocimiento monetario, específicamente el bono de evaluación de desempeño es percibido como inequitativo, poco transparente o incluso politizado.

Citas textuales entrevistas:

“hay otros años que uno dice, no, sí me debió haber tocado, pero al de al lado lo evaluaron mejor no debió ser así porque ese jefe tiene más mano blanda, el mío es más exigente y entramos en subjetividad”-Persona 1.

“Entonces, igual ahí está un poco mi insatisfacción, en relación al reconocimiento, creo que falta un poquito más en ese sentido. Y que sea un poquito más transparente”-Persona 2.

Es un factor de tensión organizacional: produce satisfacción cuando es simbólico y cercano, pero frustración cuando es institucional y vinculado a cuotas o percepciones de injusticia.

5.1.4 Comunicación interna

Aunque todos reconocen mejoras respecto al pasado, siguen existiendo diferencias según área y estilo de liderazgo. Se valora la formalización de canales (reuniones, comunicados, pantallas), pero también se detecta un rezago en la bajada de información desde los niveles directivos, lo cual afecta la confianza. También se identifica la necesidad de que la información sea clara, sin adornos ni filtros innecesarios.

Citas textuales entrevistas:

“yo no la valoraría muy bien porque no todas las gerencias tienen la misma disposición para la bajada de información”- Persona 4

“Queremos cuidar mucho el bajar y el cómo bajar una información y en ese cuidado terminamos cometiendo error de que llegamos tarde con una información, que tratamos de adornarla para que no se vea tan o sea tan fea o de tanto impacto”-Persona 6

Es clave para evitar rumores, fortalecer el sentido de pertenencia y sostener la confianza organizacional.

5.1.5 Empoderamiento

La autonomía aparece como uno de los elementos más valorados por todos los entrevistados. Se reconoce como algo que se gana con el tiempo y el desempeño, y que depende en gran medida del estilo de la jefatura. La modalidad híbrida (teletrabajo) es destacada como facilitador de esta autonomía y como incentivo de satisfacción.

Citas textuales entrevistas:

“Yo, en ese sentido, me siento privilegiado un poco del hecho de poder decir que en mi trabajo mi jefatura se siente cómo con la libertad de entregarme la responsabilidad y guiarme en lo que necesite”, “pero también siento que depende mucho del líder que esté a cargo del equipo y hoy en día te hablo desde la tranquilidad y la confianza de que mi jefe deposite en mí con los trabajos que tengo, pero eso no quiere decir que todas las áreas se manejen de la misma forma”-

Persona 4

“Hay una buena relación con mi jefe y después la posibilidad de tomar decisiones. Lo que respecta a mí, a mi puesto, entonces eso me gusta mucho, porque no tengo que estar así, como siempre, preguntándole a mi jefe”-persona 3

Una cultura que respeta la autonomía, respaldada por confianza, se percibe como signo de madurez organizacional y respeto por el trabajador.

5.1.6 Equidad

Aunque entre pares y jefatura directa se reconoce un trato horizontal, las opiniones sobre equidad a nivel institucional son divergentes. Se perciben inequidades estructurales (por

estamento, género o área), y algunas políticas inclusivas son criticadas como forzadas o injustas. También se cuestiona la coherencia entre el discurso de equidad y las prácticas cotidianas (como el saludo de gerencias).

Citas textuales entrevistas:

“no están como los jefes, como vieja escuela, sí se puede decir, se pueden ver más líderes cuando tú puedes como conversar las cosas más abiertamente, te dan la confianza, eh Eso yo creo que ha ido mejorando más que jefes ahora hay líderes y eso se agradece”-persona 3

La falta de coherencia entre valores institucionales y prácticas reales puede erosionar la confianza y la identificación con la organización.

5.1.7 Factores emergentes de satisfacción

Todos los entrevistados destacan elementos como bonos, beneficios, equilibrio vida-trabajo y sentido de pertenencia. Varios resaltan con orgullo pertenecer a Metro, considerando que es un lugar que impulsa el desarrollo profesional y personal. La marca institucional se convierte incluso en un valor agregado para futuros empleos. También varios consideran el ambiente laboral como punto clave de satisfacción.

Citas textuales entrevistas:

“yo creo que una de las cosas que más valoro el metro es el equilibrio entre lo laboral y tu vida personal, tu vida familiar” - persona 5.

“los bonos de vacaciones, de producción de bonos de... de el que llaman detrás de Santiago, los aguinaldos, ese tipo de cosas, como que, al menos en las empresas anteriores que yo había trabajado no eran tan buenos como acá”-Persona 1

“Yo creo que hay un buen ambiente laboral. En mi caso trabajo en contabilidad y siempre hay un buen ambiente laboral...Así que me siento afortunado en ese sentido”-Persona 3

“Yo creo que lo una de las cosas que también tiene un valor no menor, es que cuando tú dices que trabajas en metro, la gran mayoría de las personas habla con mucho orgullo del trabajo que hace acá en metro, creo que esta es una empresa que representa a nuestro país en todo lo que significa y en el aporte que a la sociedad”-Persona 6

Estos hallazgos son una oportunidad para posicionar el relato interno: “trabajar en Metro no solo es estable, sino que prestigia y proyecta”.

5.1.8 Ámbitos de mejora propuestos

Los participantes más reflexivos identifican aspectos estructurales a revisar: concursos internos, sueldos, equidad entre estamentos, transparencia en evaluación y claridad de roles. Otros no presentan propuestas concretas, lo cual puede indicar conformidad, desconocimiento o desmotivación para proponer cambios.

Citas textuales entrevistas:

“en cuanto al sueldo, por ejemplo, porque en cuanto a los bonos y todo eso es como bien es bien bueno hay hartos bonos. Pero en cuanto al sueldo en específico, eso siempre se puede mejorar”-Persona 3

5.2 Análisis Grupo Focal por Categoría

Se realizó un Grupo Focal con ocho participantes, la actividad fue realizada en formato online (Microsoft Teams), en conversación con cámaras encendidas, actividad rompe hielo y con apoyo de un ayudante, todos los invitados hablaron y dieron su percepción con apoyo de una presentación (Anexo 8), en base a este instrumento de recolección se generó la transcripción

(Anexo 4), la codificación de las categorías según el Modelo de Engomarketing de Bansal, Mendelson y Sharma realizando una tabla comparativa temática con hallazgos por categoría y emergentes más la identificación de semejanzas y diferencias y un Diagrama de Tela de araña para visualizar el consenso en la percepción de satisfacción de cada ítem.

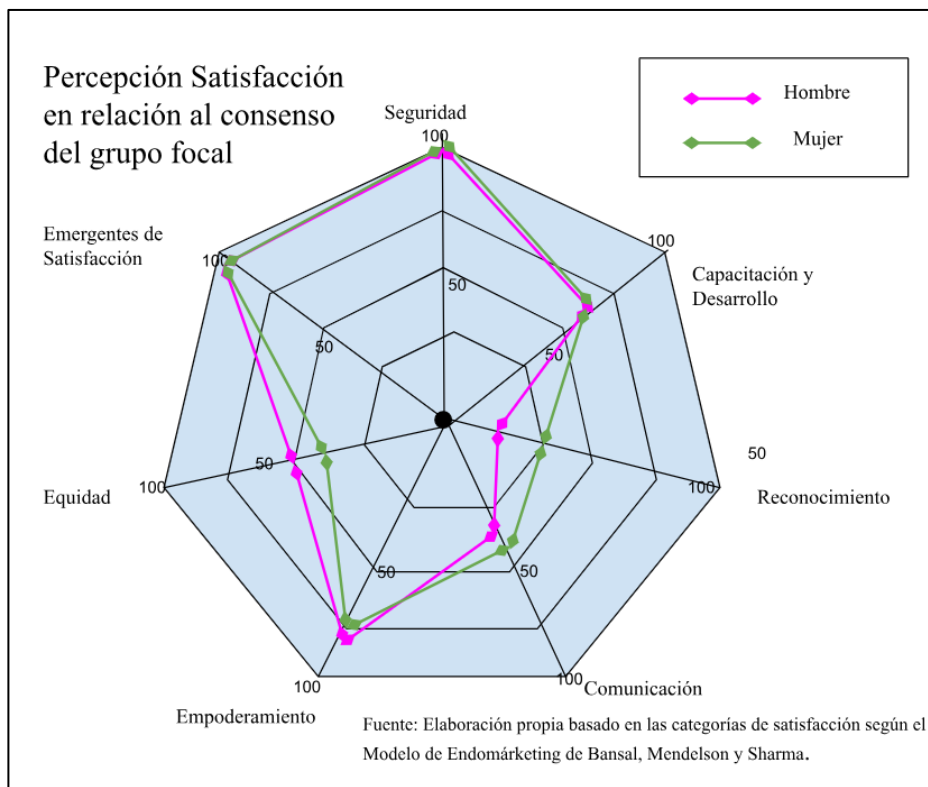
Muestra:

Método	Código	Sexo	Estamento	Antigüedad Años
Grupo Focal	Focus persona 1	Hombre	Profesionales	11
	Focus persona 2	Hombre	Técnicos y Administrativos	6
	Focus persona 3	Mujer	Técnicos y Administrativos	18
	Focus persona 4	Mujer	Profesionales	3
	Focus persona 5	Mujer	Profesionales	6
	Focus persona 6	Mujer	Técnicos y Administrativos	13
	Focus persona 7	Mujer	Técnicos y Administrativos	8
	Focus persona 8	Hombre	Profesionales	16

Tabla comparativa análisis entrevistas semiestructuradas por categorías de endomarketing

Categoría Endomarketing	Semejanzas	Diferencias	Diferencia por sexo
Seguridad en el empleo	Todos coinciden en que Metro brinda estabilidad y proyección personal.	Algunos valoran estabilidad por la familia, otros por trayectoria.	Mujeres asocian la estabilidad a la familia; hombres, a la seguridad personal y desarrollo.
Capacitación	Se valora la movilidad interna, becas y oportunidades para aprender.	Algunos ven el desarrollo como avance jerárquico, otros como crecimiento personal.	Mujeres tienden a valorar más el desarrollo como mejora de calidad de vida.
Reconocimiento	Existe consenso en que el reconocimiento institucional es débil o poco visible.	Algunos mencionan reconocimiento del equipo, otros sienten carencia total.	Hombres fueron más críticos con la falta de reconocimiento institucional.
Comunicación	Percepción de buen trato y respeto en la comunicación directa.	No todos opinan sobre comunicación institucional; pocos la abordan.	Mujeres mencionan más explícitamente el respeto y tono como parte del ambiente positivo.
Empoderamiento	Se valora el teletrabajo como expresión de confianza y autonomía.	Algunos consideran que la autonomía depende de la jefatura.	Mujeres relacionan autonomía con conciliación; hombres, con flexibilidad para decidir.
Equidad	Se destaca un trato horizontal entre pares.	Se evita profundizar en desigualdad estructural; algunos la insinúan.	Hombres tienden a relativizar las diferencias; mujeres muestran mayor sensibilidad a las inequidades.
Otros temas emergentes que aportan en la satisfacción	Los beneficios son valorados por todos; clima descrito como positivo.	Algunos usan más beneficios que otros; diferencias según antigüedad.	Mujeres valoran más beneficios familiares y bienestar emocional; hombres destacan bonos y flexibilidad.
Otros temas emergentes que podrían mejorar para generar satisfacción	Se proponen mejoras en concursos, reconocimiento, y coherencia institucional.	Algunos participantes no entregan propuestas concretas.	Mujeres plantean propuestas con foco en equidad y transparencia; hombres en gestión y liderazgo.

Diagrama Tela de araña



No se evidenciaron grandes diferencias en la percepción de las categorías con relación a los sexos de los participantes.

A continuación, se presenta el análisis narrativo del grupo focal, dividido por categorías de endomarketing.

5.2.1 Seguridad en el empleo

La estabilidad laboral fue destacada de forma transversal como uno de los pilares que explican la permanencia de los participantes en Metro. Algunos lo asocian directamente con seguridad vital, especialmente en contextos difíciles como la pandemia.

“Para mí lo primero por lo que uno siempre se queda en Metro, es por la estabilidad.” –

Focus persona 3

“Fue una seguridad en un momento de harta incertidumbre.” – Focus persona 1

5.1.2 Capacitación y desarrollo

El desarrollo profesional es percibido como un beneficio significativo. Varios participantes relatan trayectorias de cambio de cargo y ascenso interno gracias a becas u oportunidades formativas. Algunos resignifican el desarrollo como calidad de vida más que como ascenso jerárquico.

“Postulé a la beca, estudié ingeniería con beca de Metro.” – Focus persona 3

“Empecé como vigilante y después estar en programación igual me ayudó a tener desarrollo.” – Focus persona 2

5.2.3 Reconocimiento

La mayoría percibe que el reconocimiento institucional es débil o insuficiente. Si bien algunos reciben reconocimiento en su equipo, otros señalan que falta una estrategia formal.

“El reconocimiento siento que todavía está en él debe.” – Focus persona 3

“El reconocimiento puede ser algo que no está bien trabajado.” – Focus persona 8

5.2.4 Comunicación

Es una categoría poco mencionada directamente, lo que sugiere que no fue una preocupación prioritaria. Quienes la abordaron destacaron el respeto mutuo y un nivel adecuado de comunicación en sus equipos.

“Buena empresa para trabajar... buena comunicación.” – Focus persona 2

5.2.5 Empoderamiento

La autonomía es valorada especialmente por quienes tienen cargos administrativos. Se vincula con el teletrabajo, la confianza de los jefes y la capacidad de organizar el tiempo laboral.

“Valoro mucho mi autonomía... puedo organizar mis tiempos.” – Focus persona 3

“Gané un tiempo enorme y de calidad de vida con mis peques.” – Focus persona 7

5.2.6 Equidad

No hay percepción de discriminación directa entre los participantes, aunque se evita profundizar sobre inequidades estructurales. Se valoran el respeto y el trato horizontal dentro de los equipos.

“Percibo respeto horizontal con mi equipo.” – Focus persona 2

5.2.7 Factores emergentes que aportan a la satisfacción

Los beneficios corporativos, el teletrabajo, el clima laboral y la posibilidad de conciliar la vida personal y familiar fueron ampliamente valorados como elementos clave de satisfacción.

“Los beneficios, nada que decir.” – Focus persona 7

“Estoy muy agradecida del teletrabajo.” – Focus persona 6

5.3 Análisis encuestas cuantitativas Metro

En el caso del análisis de encuestas cuantitativas se contó con tres documentos, Resultados encuestas clima 2024 (Anexo 5), resultados encuesta Beneficios 2024 (Anexo 6) y encuesta Salida 2025 (Anexo 7). Con base a esta información, se generó tabla comparativa con hallazgos por categoría y emergentes según el Modelo de Engomarketing de Bansal, Mendelson y Sharma.

Tabla comparativa

Categoría	Hallazgos	Evaluación general
Estabilidad laboral	La estabilidad aparece como uno de los factores más valorados tanto en la Encuesta de Beneficios como en la de Salida. En la Encuesta de Salida 2025, muchos renunciantes del estamento profesional lo hacen buscando mejores oportunidades externas, pero no por inestabilidad. La mayoría percibe que Metro ofrece una estabilidad sólida. No se detecta una percepción de riesgo o amenaza en este aspecto.	Aspecto bien evaluado en las tres encuestas; considerado una fortaleza organizacional.
Capacitación y desarrollo	En la Encuesta de Salida, la baja percepción de oportunidades de desarrollo profesional es uno de los motivos más frecuentes de renuncia, especialmente en el estamento profesional. En la Encuesta de Beneficios, el uso de becas internas es valorado pero no ampliamente utilizado. Esto sugiere una brecha entre oferta de desarrollo y percepción de accesibilidad o efectividad.	Dimensión crítica, especialmente para profesionales que buscan crecimiento fuera de la empresa.
Reconocimiento y compensación	Tanto en la Encuesta de Salida como en la de Clima, la compensación (bonos, sueldos) es un área débil. La Encuesta de Salida muestra que muchos trabajadores renuncian por mejores condiciones salariales externas. En Clima 2024, ítems relacionados a reconocimiento y valoración del esfuerzo tienen puntuaciones medias o bajas (en amarillo o rojo).	Uno de los aspectos más críticos; la percepción de equidad y motivación asociada al reconocimiento es baja.
Comunicación interna	En Clima 2024, los ítems asociados a comunicación muestran resultados dispares: algunos estamentos presentan buena percepción en comunicación directa, pero baja en comunicación estratégica desde niveles superiores. La Encuesta de Salida no aborda directamente este tema, pero podría relacionarse con percepciones de liderazgo.	Evaluación mixta; destaca la comunicación interpersonal pero se debilita la institucional.
Empoderamiento (autonomía)	En Clima 2024, la percepción de autonomía tiene mejor evaluación en áreas administrativas y técnicas. Los profesionales, dependiendo del área, perciben mayor libertad de acción, especialmente cuando hay liderazgo basado en confianza. Este aspecto no es un motivo de renuncia frecuente en la Encuesta de Salida.	Evaluación positiva en general, aunque dependiente del estilo de liderazgo.
Equidad y trato justo	En Clima 2024, la percepción de justicia organizacional tiene evaluaciones mixtas. La Encuesta de Salida revela que algunos trabajadores perciben diferencias injustas entre áreas o estamentos. La equidad se vincula también a concursos internos y acceso a desarrollo.	Percepción moderada a negativa; se visualiza como una dimensión a mejorar en ciertos grupos.
Beneficios y clima laboral	La Encuesta de Beneficios 2024 muestra alta valoración del sistema de beneficios, con especial uso de salud, medicamentos, bonos y licencias. Clima 2024 muestra buen puntaje en bienestar general, especialmente en los estamentos técnico y administrativo. Los beneficios son uno de los factores protectores mejor percibidos por la dotación.	Dimensión altamente valorada; fortalece el compromiso y la satisfacción.

5.3.1 Seguridad en el empleo

Las encuestas muestran que la estabilidad laboral sigue siendo uno de los aspectos más valorados por los trabajadores. En la Encuesta de Salida, si bien la mayoría de las personas que renuncian no lo hacen por inestabilidad, sí buscan mejores oportunidades externas, sobre todo quienes pertenecen al estamento profesional. La estabilidad no aparece como un factor crítico, sino como una condición asumida que da sustento a otras aspiraciones como el desarrollo o la proyección profesional.

5.3.2 Capacitación y desarrollo

Esta es una de las dimensiones más débiles en la percepción general. En la Encuesta de Salida 2025, muchas personas expresan haber dejado la empresa por falta de oportunidades de crecimiento. La percepción de que los procesos de concurso son poco transparentes o están restringidos fue recurrente. En la Encuesta de Beneficios 2024, si bien existen oportunidades como las becas internas, el nivel de uso es bajo en comparación con otros beneficios, lo que

podría señalar barreras en el acceso. La Encuesta de Clima 2024 también refleja evaluaciones moderadas o bajas en temas vinculados al desarrollo y carrera.

5.3.3 Reconocimiento y compensación

El reconocimiento, especialmente el monetario, es uno de los aspectos peor evaluados. En la Encuesta de Salida, la insatisfacción con la remuneración es una de las razones más relevantes para la desvinculación, especialmente entre profesionales. En Clima 2024, las dimensiones vinculadas a compensación, valoración del trabajo y reconocimiento formal aparecen con puntajes bajos o intermedios (varios en color amarillo), mostrando que este tema sigue siendo una deuda pendiente para la organización.

5.3.4 Comunicación interna

La Encuesta de Clima 2024 muestra una evaluación desigual en esta categoría. Si bien la comunicación interpersonal (entre equipos y jefaturas directas) es relativamente bien evaluada, la comunicación estratégica desde los niveles superiores o la dirección general presenta puntajes más bajos. Esto sugiere una desconexión entre el relato institucional y la experiencia vivida, así como una necesidad de fortalecer la bajada de información relevante.

5.3.5 Empoderamiento (autonomía)

La percepción de autonomía laboral es positiva, especialmente en los estamentos técnico-administrativo. En la Encuesta de Clima, varios indicadores relacionados con la capacidad de decisión, la confianza y la libertad para organizar el trabajo fueron bien evaluados (algunos sobre 70 puntos). Este hallazgo indica que los trabajadores sienten que su opinión importa y que cuentan con un grado de control razonable sobre sus funciones, aunque esto puede variar por área y liderazgo.

5.3.6 *Equidad y trato justo*

Las percepciones de justicia organizacional son mixtas. En la Encuesta de Salida, varios profesionales manifestaron sentirse desigualmente tratados, especialmente en relación con procesos de promoción, acceso a oportunidades o trato por parte de liderazgos. En la Encuesta de Clima, las dimensiones asociadas a trato justo, respeto o percepción de equidad entre áreas también muestran brechas, con puntajes que van desde lo intermedio hasta lo crítico. Esta categoría parece estar tensionada por experiencias diferenciadas según el nivel jerárquico o el área de desempeño.

5.3.7 *Clima laboral y beneficios*

Aquí se observa un consenso positivo. La Encuesta de Beneficios 2024 indica que los beneficios más utilizados —como salud, medicamentos, seguros, bonos, licencias y apoyo familiar— son altamente valorados. La Encuesta de Clima también arroja buenos resultados en bienestar y condiciones laborales, especialmente en los estamentos técnico y administrativo. A pesar de otras críticas, el sistema de beneficios y la cultura de bienestar son una fortaleza reconocida por la mayoría de los trabajadores.

5.3.8 *Propuestas de mejora (emergentes)*

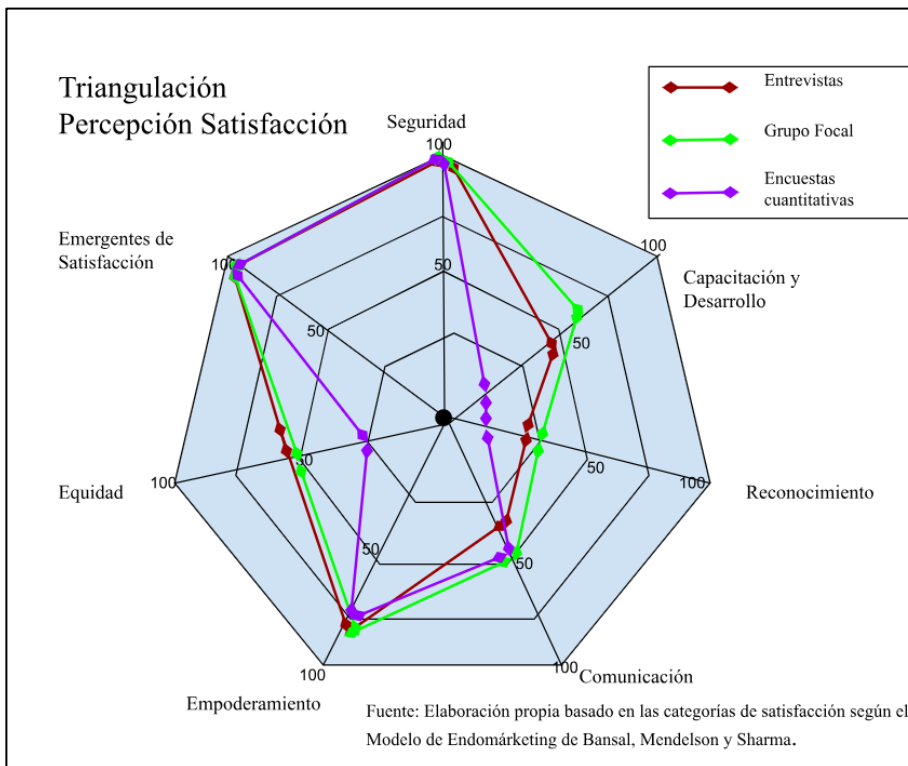
Las tres encuestas revelan con claridad cuáles son los puntos críticos que requieren intervención: mejorar la transparencia en los procesos de desarrollo interno (concursos, movilidad), diseñar un sistema de reconocimiento más justo y explícito, revisar los sistemas de compensación, y generar mecanismos más efectivos de comunicación institucional. Estas propuestas emergen tanto de los resultados de salida como de los comentarios abiertos y de los indicadores críticos del clima.

5.4 Triangulación

Como triangulación, se realiza tabla comparativa por categoría y emergentes.

Categoría	Resultados Entrevistas	Resultados Focus	Resultados Encuestas	Comentario Triangulación
Seguridad en el empleo	Altamente valorada por todos los entrevistados; se asocia a permanencia y tranquilidad.	Se menciona como pilar para formar familia y proyectarse; estabilidad intransable.	Estabilidad valorada en Beneficios y Clima; no es causa frecuente de renuncia.	Fuerte convergencia: la estabilidad es reconocida como un activo organizacional clave.
Capacitación y desarrollo	Se reconoce movilidad interna y becas, pero hay críticas a concursos y capacitación poco especializada.	Varios relatan crecimiento interno; algunos resignifican desarrollo como mejor calidad de vida.	Salida muestra baja percepción de crecimiento; uso de becas en Beneficios es moderado; Clima crítico.	Convergencia: el desarrollo es un deseo compartido, pero percibido como limitado.
Reconocimiento	Reconocimiento no monetario valorado, el monetario se percibe como desigual e injusto.	Reconocimiento institucional es débil, informal más presente.	Salida revela insatisfacción con compensación; Clima muestra baja valoración del esfuerzo.	Coincidencia clara: el reconocimiento es una deuda institucional, especialmente en lo monetario.
Comunicación	La comunicación con jefatura inmediata es buena; débil desde niveles superiores.	Poco abordada; cuando aparece, se asocia a respeto entre pares.	Clima con resultados dispares: interpersonal buena, institucional deficiente.	Matiz: comunicación cotidiana positiva, pero la estratégica presenta debilidades.
Empoderamiento (Autonomía)	Autonomía percibida positivamente, asociada a confianza y roles con más experiencia.	Autonomía valorada especialmente con teletrabajo; mejora bienestar.	Clima con evaluación positiva sobre autonomía en la gestión de tareas, especialmente en técnico-administrativos.	Coherencia total: la autonomía es valorada y depende del estilo de liderazgo.
Equidad	Trato horizontal entre pares, pero emergen críticas a inequidades estructurales entre estamentos.	Respeto general, pero se evita profundizar en desigualdades estructurales.	Salida y Clima reflejan percepción de desigualdad; profesionales lo destacan más.	Convergencia parcial: respeto cotidiano, pero sensación de injusticia estructural persiste.
Beneficios y clima laboral	Orgullo por pertenecer a Metro, beneficios económicos y flexibilidad valorados.	Beneficios, clima y teletrabajo muy valorados.	Altos puntajes en Beneficios y Clima, salud, bonos y teletrabajo bien evaluados.	Fuerte convergencia: los beneficios y clima sostienen la satisfacción laboral.
Propuestas de mejora	Propuestas incluyen mejorar concursos, fortalecer reconocimiento y revisar sueldos.	Se proponen mejoras similares a las entrevistas (concursos, reconocimiento, coherencia institucional).	Encuesta de Salida coincide con demandas cualitativas (concursos, reconocimiento, desarrollo).	Coincidencia: las propuestas de mejora emergen con fuerza en todos los instrumentos.

Diagrama Tela de araña



En la triangulación se evidencia una convergencia significativa entre los métodos de recolección de datos, especialmente en las categorías que los trabajadores perciben como satisfactorias: la estabilidad laboral, los beneficios, el clima organizacional y la autonomía. Estas dimensiones fueron valoradas de forma consistente tanto en las entrevistas como en el grupo focal y las encuestas cuantitativas, lo que refuerza su legitimidad como fortalezas organizacionales.

Por otro lado, las diferencias detectadas se concentran en las categorías de capacitación, desarrollo profesional, reconocimiento y equidad, aspectos que fueron evaluados críticamente, sobre todo en la Encuesta de Salida. Esta diferencia puede explicarse por el momento en que se aplica dicha encuesta, cuando las personas ya han decidido desvincularse de la organización, lo que podría acentuar su percepción negativa.

En el caso de las convergencias, estas fortalecen la validez de las prácticas identificadas como efectivas, ya que su valoración positiva es sostenida independientemente del instrumento de recolección o del rol del trabajador. Esto puede otorgar solidez al decálogo que se propondrá y permitirá proyectarlo como modelo coherente y aplicable.

Capítulo 6: Conclusiones

6.1 Descripción Global

Esta investigación tuvo como propósito central identificar, analizar y consolidar las estrategias de endomarketing implementadas por Metro de Santiago que contribuyen a la satisfacción laboral de los estamentos profesionales, técnicos y administrativos. Desde un enfoque cualitativo, complementado con datos cuantitativos institucionales, se exploraron percepciones, prácticas y tensiones en torno a dimensiones clave como la seguridad laboral, el desarrollo profesional, los beneficios y la cultura organizacional. El objetivo general fue crear un decálogo de endomarketing que sintetizara dichas prácticas efectivas y las proyectara como un modelo integral replicable en otras organizaciones. Los objetivos específicos se orientaron a identificar y categorizar las estrategias actuales de la empresa, analizar su relación con la satisfacción de los trabajadores y diseñar un decálogo basado en los principios del endomarketing. A continuación, se presentan las conclusiones del estudio, las cuales recogen los hallazgos más relevantes del proceso de análisis y triangulación.

Pregunta de investigación y objetivos de la investigación

Se confirma que es posible consolidar las estrategias de Metro de Santiago en un decálogo de Endomarketing orientado a la satisfacción laboral. El análisis cualitativo y cuantitativo evidenció prácticas consistentes (como la estabilidad, los beneficios, el desarrollo profesional y la autonomía) que impactan positivamente en los estamentos profesionales, técnicos y administrativos. A su vez, se identificaron brechas que, de ser cubiertas, enriquecerían el modelo, como la necesidad de fortalecer el reconocimiento, la comunicación institucional y la transparencia en los concursos. Este decálogo no solo sintetiza las fortalezas de Metro, sino que

puede servir como modelo replicable para otras organizaciones que busquen mejorar la satisfacción y compromiso de sus trabajadores desde una perspectiva de endomarketing.

Con base en estos hallazgos, se considera que el **objetivo general** fue plenamente cumplido, al lograr construir un modelo integral con base en las prácticas efectivas de Metro. Asimismo, los **objetivos específicos** se abordaron en su totalidad: se identificaron y categorizaron las estrategias existentes, se analizó su impacto en la satisfacción, y finalmente se consolidaron en un decálogo estructurado que refleja los principios del endomarketing.

6.2 Hallazgos

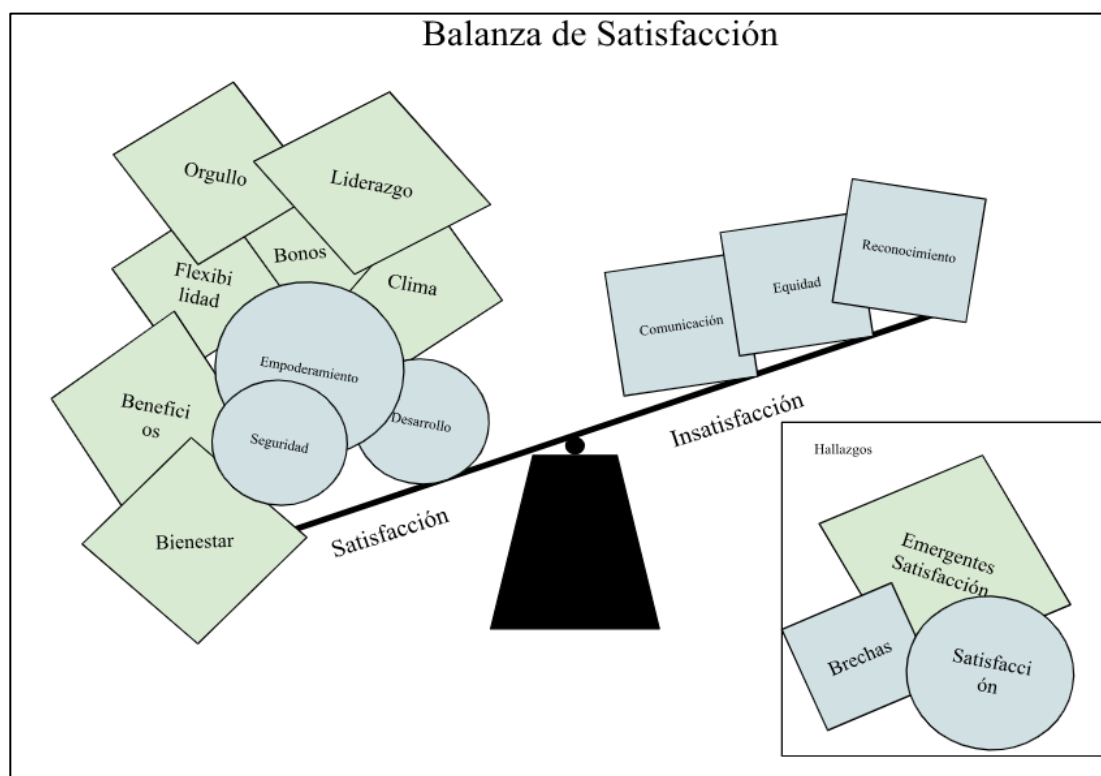
Los hallazgos de esta investigación confirman la pertinencia del modelo de Endomarketing propuesto por Bansal, Mendelson y Sharma (2001), al evidenciar cómo prácticas de gestión interna alineadas con sus dimensiones centrales influyen positivamente en la satisfacción laboral. Categorías como la seguridad en el empleo, beneficios generosos, autonomía, desarrollo, emergen tanto en el análisis cualitativo como cuantitativo como factores clave en la percepción de satisfacción por parte de los trabajadores.

La presencia de prácticas valoradas, como la estabilidad laboral, los beneficios familiares y el teletrabajo, reflejan una implementación efectiva de políticas que responden a la lógica del cliente interno. Sin embargo, también se identifican brechas relevantes, especialmente en el reconocimiento, la transparencia de los procesos de reconocimiento y la comunicación estratégica, que el modelo también considera fundamentales. Esto sugiere que, si bien Metro de Santiago ha avanzado en varias dimensiones del modelo, persisten áreas donde el enfoque no se aplica con la misma consistencia o profundidad.

En este sentido, la teoría de Bansal, Mendelson y Sharma no solo orientó el análisis, sino que también funcionó como un marco evaluativo, permitiendo identificar desequilibrios entre lo declarado y lo percibido. La triangulación de fuentes refuerza esta lectura crítica: las dimensiones mejor evaluadas coinciden con las más visibles en la organización, mientras que las más deficitarias corresponden a aquellas donde hay menor estructuración de políticas o menor participación del trabajador.

En conjunto, los resultados sugieren que el modelo teórico es aplicable y útil para ordenar las prácticas existentes, pero también señala la necesidad de una mayor coherencia organizacional para lograr un enfoque integral de endomarketing que sustente la satisfacción de forma sostenible.

Los hallazgos se representan con la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

6.3 Decálogo

Estas prácticas efectivas contribuyen a la satisfacción laboral y pueden servir de modelo a otras organizaciones:

1. Metro garantiza estabilidad laboral como un valor institucional

La organización ofrece condiciones laborales seguras y permanentes, lo que permite a los trabajadores proyectarse a largo plazo y construir un vínculo sólido con la empresa.

2. Metro entrega beneficios tangibles que mejoran la calidad de vida

Bonos, seguros de salud, acceso a medicamentos y apoyo familiar son ampliamente valorados y utilizados, posicionando a la empresa como referente en bienestar interno.

3. Metro promueve un clima laboral positivo basado en el respeto y la colaboración

Las relaciones interpersonales, el ambiente de trabajo y el sentido de equipo son reconocidos como pilares de la satisfacción por parte de los trabajadores.

4. Metro facilita el teletrabajo y modalidades híbridas que fortalecen el equilibrio vida-trabajo

La flexibilidad en la organización del trabajo ha permitido mejorar la conciliación familiar, sin afectar el rendimiento ni los resultados.

5. Metro impulsa la autonomía y la confianza en sus trabajadores

Las jefaturas permiten la toma de decisiones y promueven una cultura de responsabilidad compartida, especialmente en áreas administrativas.

6. Metro ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional

A través de becas internas o sindicales, capacitaciones y movilidad mediante concursos internos, muchos trabajadores han logrado avanzar y reinventarse dentro de la organización.

7. Metro cuenta con liderazgos cercanos y accesibles en los equipos directos

Las jefaturas inmediatas son valoradas por su acompañamiento, empatía y disponibilidad para resolver necesidades del día a día.

8. Metro entrega beneficios alineados con las distintas etapas de vida de sus trabajadores

Licencias parentales, apoyo escolar, convenios de salud y programas sociales muestran una preocupación integral por las personas.

9. Metro genera sentido de orgullo y pertenencia institucional

El impacto social del servicio y la contribución a la ciudad fortalecen el compromiso emocional de los trabajadores con la misión de la empresa.

10. Metro practica la coherencia entre discurso y acción en su cultura interna

Los valores corporativos se viven en la práctica cotidiana, generando credibilidad en la gestión y confianza en la organización.

6.4 Resumen General

Esta investigación nació con la inquietud de conocer si era posible consolidar las estrategias internas de Metro de Santiago en un modelo de endomarketing que reconociera la satisfacción laboral, y si ese modelo pudiese ser replicado en otras organizaciones. Al iniciar, se sabía que Metro tenía una baja rotación y buena valoración como lugar para trabajar, pero no se había sistematizado cuáles eran sus prácticas efectivas ni cómo eran percibidas por los propios

trabajadores. Desde un enfoque cualitativo, apoyado por datos cuantitativos institucionales, se aplicaron entrevistas, un grupo focal y se analizaron tres encuestas internas. El análisis reveló un conjunto consistente de prácticas valoradas —como la estabilidad, los beneficios, el clima laboral, la autonomía y el sentido de propósito— así como brechas en reconocimiento, desarrollo profesional y comunicación institucional. A partir de estos hallazgos se construyó un decálogo que sintetiza las estrategias efectivas de Metro bajo el modelo de cliente interno de Bansal, Mendelson y Sharma. Esta investigación deja nuevas preguntas: ¿cómo sostener estas prácticas en el tiempo?, ¿cómo abordar las brechas detectadas?, ¿cómo adaptar este modelo a organizaciones con culturas distintas? El camino hacia un endomarketing coherente y estratégico sigue abierto, y se espera que esta investigación sirva como base para avanzar en estas preguntas y más.

Referencias

- Arteaga Flores, R., Loor Chávez, T., Palma Pérez, X., & Calderón Bailón, J. (2022). Satisfacción laboral: Una perspectiva de endomarketing. Caso sector hotelero de Manta, Ecuador. *Sotavento M.B.A.*, (34), 10–19. <https://doi.org/10.53591/rug.v138i1.2351>
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). El impacto de las actividades de marketing interno en los resultados de marketing externo. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, (60).
- Cruz Rivera, M., & Rodríguez Cisneros, M. (2016). Endomarketing: Satisfacción del cliente interno. *Academia Journals*, 8(3), 382–385.
- Del Rosario, L., Feijoo, I., Sarmiento, C., & Ramón, D. (2024). El marketing interno, satisfacción laboral y compromiso de los empleados en las empresas comerciales. *Revista Universidad de Guayaquil*, 138(1), 13–24. <https://doi.org/10.53591/rug.v138i1.2351>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Estrada, E., & Gallegos, N. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Revista de Educación y Cultura*.
- Federico Valle, O. S., Díaz Pincheira, F. J., & Carrasco Garcés, M. E. (2024). Clima y satisfacción laboral como predictores de la felicidad en el trabajo en una muestra de funcionarios del sector salud mexicano. *Contaduría y Administración*, 69(4), 231–253. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5138>

- Flores-Calero, M., Manzano, C., & López, S. (2014). Factores que influyen en la satisfacción laboral de una universidad ecuatoriana. *Analítika: Journal of Statistical Analysis / Revista de Análisis Estadístico*, 7(1), 23–30.
- Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa* (T. del Amo & C. Blanco, Trads.). Ediciones Morata.
- Fuster Gómez, J. K., Hermoza Caldas, A. F., Romero Echevarría, L. M., & Fuster Zuñiga, N. L. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Investigación y Desarrollo*, 32(2), 157–183. <https://doi.org/10.14482/INDES.32.02.005.224>
- Gibbs, G. R. (2015). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa* (T. del Amo & C. Blanco, Trads.). Ediciones Morata. (Original publicado en 2007).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5–15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Mercó. (2024). *Mercó.info*. <https://www.mercó.info/cl/rankings-mercó>
- Metro de Santiago. (2024, octubre 15). *Metro.cl*. <https://www.metro.cl/gobierno-corporativo/informacion-del-directorio-y-del-personal>
- Metro de Santiago. (2024). *Metrodesantiago.sharepoint.com*. https://metrodesantiago.sharepoint.com/sites/Anden/anden/Forms/AllItems.aspx?id=/sites/Anden/anden/site/artic/20230528/asocfile/20230528231159/descargable_plae.pdf

Paz Vilchez, J., Huamán Moreto, S., & Tarrillo Paredes, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 108–125.

Pico Sandoval, A. (2023). Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano. [Revista académica no especificada].

Pinto, E., Castro, A., & Paz, A. (2020). Satisfacción laboral como indicador de desarrollo profesional en universidades. *Panorama Económico*, 28(1), 23–40.

Quintano-Méndez, F., Denegri-Coria, M., Riquelme-Segura, L., Palavecinos, M., & Sepúlveda-Aravena, J. (2024). Satisfacción con la vida y consumo en jóvenes chilenos durante la pandemia por COVID-19. *Revista CES Psicología*, 17(3), 105–118.
<https://doi.org/10.21615/cesp.6985>

Radillo, B. E. P., Campos, A. P., Serrano, M. d. L. P., Servín, K. G. R., & Fernández, M. A. (2021). Relación de satisfacción laboral y calidad de vida profesional con la percepción de salud en personal de enfermería. *NURE Investigación: Revista Científica de Enfermería*, (115), 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8235261>

Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es>

Siesquén Bernal, F., & Mondragón Milián, H. (2023). Los factores motivacionales e higiénicos de la teoría de Herzberg en la empresa textil Multiservicios Astolington S.A.C. [Revista académica no especificada].

Vinaccia Alpi, S., Parada, N., Quiceno, J. M., Riveros Munévar, F., & Vera Maldonado, L. A. (2019). Escala de satisfacción con la vida (SWLS): Análisis de validez, confiabilidad y baremos para estudiantes universitarios de Bogotá. *Psicogente*, 22(42), 1–13.
<https://doi.org/10.17081/psico.22.42.3468>

Yopan Fajardo, J., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–281.

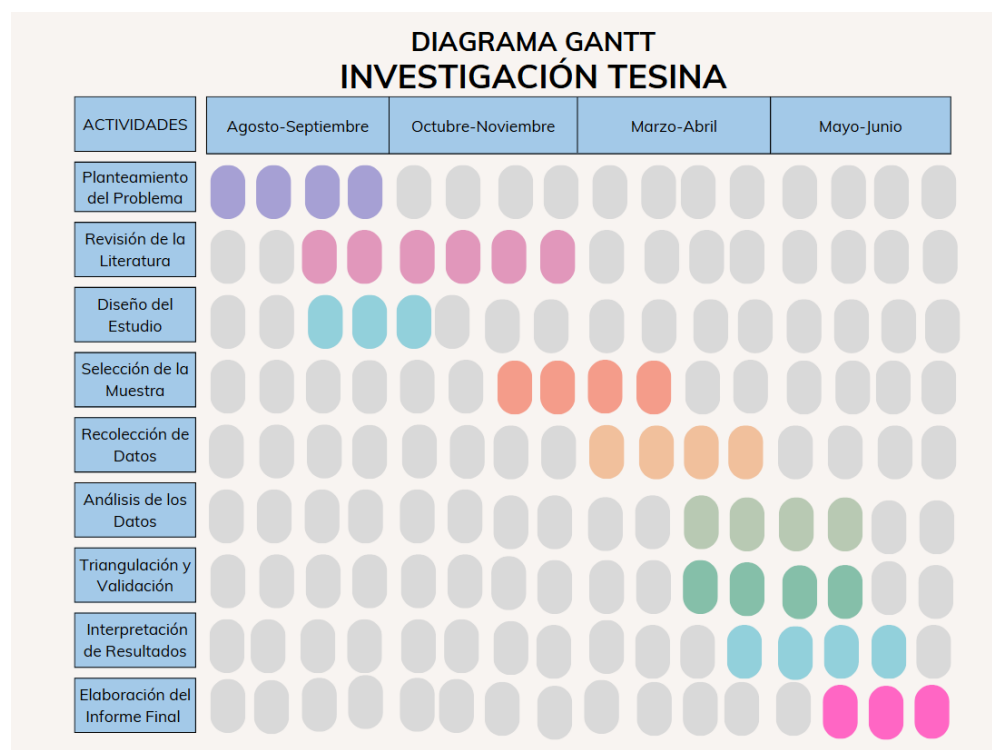
Anexo 1: Procedimiento De La Investigación

A continuación, se enumeran los pasos del proceso de investigación los cuales fueron definidos en base al texto guía de Hernandez Sampieri et all, (2014):

- a) **Planteamiento del Problema:** definición de los objetivos de la investigación y la pregunta central que buscan explorar las estrategias de satisfacción en Metro desde el modelo de Endomarketing enfocado en los estamentos profesional y técnicos y administrativos.
- b) **Revisión de la Literatura:** revisión de teorías y estudios previos sobre satisfacción, y Endomarketing. Esta fase se realizó para construir el marco teórico de referencia que guiara el análisis y la interpretación de los datos recopilados.
- c) **Diseño del Estudio:** Selección del diseño cualitativo, considerando el estudio de caso que permitiera profundizar en la comprensión del contexto y experiencias de los trabajadores.
- d) **Selección de la Muestra:** Aplicación de los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos para seleccionar a los participantes y asegurar que la muestra represente adecuadamente los estamentos y características demográficas de Metro.
- e) **Recolección de Datos:** A través de entrevistas semiestructuradas y grupo focal, para captar las experiencias y percepciones de los trabajadores.
- f) **Análisis de los Datos:** Análisis los datos recolectados, se usaron técnicas como la codificación y categorización temática, que permitieron identificar patrones y temas relevantes para las estrategias de satisfacción en Metro dando enfoque hacia el modelo de Endomarketing.

- g) **Triangulación y Validación:** Comparar los datos obtenidos a través de diferentes fuentes y métodos para asegurar la validez de los hallazgos.
- h) **Interpretación de Resultados:** Interpretar los resultados obtenidos a la luz del marco teórico y los objetivos del estudio. Esta fase consistió en generar inferencias que expliquen cómo y por qué funcionan las estrategias de satisfacción en el contexto de Metro con enfoque del modelo de Endomarketing.
- i) **Elaboración del Informe Final y construcción de decálogo:** Redactar el informe de investigación, incluyendo la descripción detallada del contexto, los hallazgos y el decálogo propuesto de estrategias de Endomarketing para la satisfacción, con el fin de poder ser aplicado en otras organizaciones.

Se Agrega carta Gantt de la calendarización de los procesos.



Anexo 2: Formato consentimiento informado

A continuación, el formato de consentimiento informado presentado a todos los participantes de las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal.



Consentimiento Informado

Santiago, de de 2025

Yo.....Voluntariamente he decidido colaborar en la investigación para la Tesina “Estrategias de Endomarketing Para la Satisfacción en Empresa de Transportes” de Estudio de pregrado en Psicología de la Universidad Miguel de Cervantes. En tal sentido, doy mi consentimiento para ser entrevistado/a y así dar a conocer mis percepciones sobre la satisfacción en mi lugar de trabajo y así, crear un decálogo de Endomarketing que sintetice las prácticas efectivas de Metro de Santiago para la satisfacción laboral, presentándolas como un modelo integral aplicable en otras organizaciones.

Estoy informado sobre el carácter estrictamente confidencial de la entrevista, de modo que mi identidad como entrevistado/a no será revelada. Al mismo tiempo, mi participación es absolutamente voluntaria.

Firma

RUN

Anexo 3: Transcripción entrevistas

A continuación, la transcripción de las 6 entrevistas semiestructuradas.

Entrevista persona 1

Entrevistadora 0:19

Como te había dicho acá no hay respuesta buenas ni malas. ¿cuál es tu percepción con foco hacia la satisfacción?, o sea, la idea es saber qué es lo que te genera satisfacción. Ahí sí que sale algún otro tema, puedes explayarte todo lo que quieras ya voy a partir con una pregunta bien general, ¿cómo describirías tu experiencia laboral en Metro?

Persona 1 0:48

O sea, en muchos ámbitos, o sea, puede ser sobre las tareas que a uno le toca hacer, como con quién se tiene que relacionar, cómo hacer a los jefes que hemos tenido, que tenía en el tiempo, ¿cómo en general, un poco de todo?

Entrevistadora 1:06

En base a tu experiencia, más como como persona, ¿cómo te has sentido tú? Y si has sentido, por ejemplo, satisfacción que es el foco de la entrevista.

Persona 1 1:21

Sí. O sea, bueno, yo me meto el año 2014 y pasado por varias áreas como cinco áreas distintas y la mayoría de ellas dentro de la misma gerencia.

Ahora estoy en otra gerencia de la original.

Y pero Claro, las tareas que se hacían iban relacionado como en la satisfacción de poder ayudar a otras áreas de metro a poder avanzar o a optimizar el proceso. En un principio yo llegué como analista de proceso de metro y nos tocaba mucho conversar con distintas áreas de la organización para poder revisar los procesos internos que teníamos, transmisión manuales para ver cómo los podían optimizar, ya sea con mejores prácticas o con algún sistema tecnológico de apoyo que le ayudara, como a sistematizar ciertas cosas.

Entonces, cuando esas cosas llegaban a puerto, porque a veces muchas veces uno hacía el levantamiento, pero que había brechas por temas presupuestarios que no se podían avanzar, pero cuando sí se podía avanzar y llegaba como lo que dices tú de la satisfacción de tu producto, del levantamiento y La propuesta que hizo uno y hoy en día allá es el negocio que funcionan de mejor forma.

Entrevistadora 2:42

Entiendo. ¿Entiendo entonces, qué es lo que te genera satisfacción? Es poder ser un aporte para la organización y para las mismas personas y que se cumplan los proyectos que se generan.

Persona 1 2:56

claro ósea ayudar en a su día a día o entregar alguna herramienta o algo que le ayude a facilitar el trabajo de su cotidianidad.

Entrevistadora 3:10

¿Y eso lo ves como netamente como parte de tu función o hay algún componente, quizá altruista?, como que te genera satisfacción Igual ver que las demás personas tienen, No sé se se le solucionan algunos problemas o les mejora el, le mejoran los procesos.

Persona 1 3:30

O sea, era parte del cargo en el fondo poder lograr estas cosas, era parte de lo que se esperaba que uno pudiera ser, o sea, por algo yo partí postulando este cargo cuando trabajaba en otra empresa, porque sabía un poco cuál era el objetivo y cuáles eran las funciones que se esperaban de ese rol.

Entrevistadora 3:50

Ya buenísimo, y qué aspectos valoras más de trabajar en metro, podría ser beneficios, clima laboral, oportunidad de desarrollo o incluso lo que ya comentaste, ¿qué es lo que más valoras?

Persona 1 4:09

Yo creo que la estabilidad laboral.

Los beneficios tanto tangibles como intangibles, con tangibles me refiero como a monetario Y y el trabajo que uno realiza, lo que aporta en el fondo de la función que uno realiza tanto a los clientes internos como gente de fuera de la organización. Bueno, y el clima también de los el clima laboral de los compañeros.

Entrevistadora 4:49

buenísimo, tú para ti es un componente bien importante el clima y ¿es, es algo que en estos momentos te está generando satisfacción?

Persona 1 4:55.

Sí ósea, como te mencionaba el clima, la estabilidad laboral, los temas de los beneficios, tanto monetarios como no monetarios. Estoy hablando como, aparte del del sueldo, por decirlo así, que como beneficio, como no sé, por por decirle algo, los bonos de vacaciones, de producción de bonos de de el que llaman detrás de Santiago, los aguinaldos, ese tipo de cosas, como que, al menos en las empresas anteriores que yo había trabajado no eran tan buenos como acá, quizá en el mercado hay mejor incluso, pero es que en este momento prefiero ver el vaso medio lleno en un sentido de que de las experiencias que yo he tenido, al menos no, no he visto mejores.

Entrevistadora 5:51

¿Hay alguna cosa que sientas que falta? o que te genera satisfacción, pero podría incluso ser mejor.

Persona 1 6:02

El tema de las capacitaciones, quizás las capacitaciones de siento que no se dan mucho o se dan cuando se dan, o sea, yo yo sé que hay que existen, pero son, a veces dirigidas a aspecto más macro, más que especializaciones puntuales de de un rol o de un área, lo cual se entiende porque a veces tienes que apuntar un público más general, pero a veces se requiere de cierta especializaciones propias de la naturaleza del negocio en un área en particular, y esa curso, como certificados que muchas veces te dan un valor al currículum por decir así decir, no, no, no se da, porque a veces tienes cursos como de conocimientos generales, pero no va asociado como a una certificación o a un grado que, que, que sume en algo tangible más que el conocimiento general.

Entrevistadora 7:03

Mira, te voy a hacer ahora unas preguntas en base a algunos temas específicos y esto es por las estrategias de endomarketing, que me estoy basando en una teoría en donde toma 6 puntos, hay algunos que ya los nombraste, así que quizás no, no tengas que explayarte mucho pero el primero y bueno también lo nombraste, la seguridad laboral, ¿a qué me refiero? Eso es la estabilidad y cómo afecta eso tu, tu motivación.

Persona 1 7:21

¿Cómo influye?

Entrevistadora 7:37

Claro, Claro cómo, cómo afecta tu motivación o cómo y si sientes que realmente hay una estabilidad dentro de metro, que de todas maneras lo nombraste. Pero a ver si es que puedes explayarte un poquito más en eso.

Persona 1 7:41

Ósea claramente yo siento que hoy día es un pilar importante dentro del por qué al menos yo me he mantenido tanto tiempo acá, que es algo que se valora enormemente como para poder mantenerse en esta organización. El tema de cabeza uno mira alrededor y ve otros casos de otros compañeros o áreas y realmente la estabilidad es importante, o sea, tiene que ser como la reestructuración muy importante o alguien, diciéndolo en palabra simple, cometer un error como muy grave como para que pase algo mayor, porque en el mundo privado ves ese movimiento, es más notorio que, que acá, entonces esa estabilidad yo creo que va de la mano que es por qué la rotación es tan baja.

Entrevistadora 8:43

Ya, la capacitación también me habías comentado de que, que la capacitación igual es algo que se que pueda mejorar, que quizás tenga un foco más de especialización, más que, que de general. No sé si quieras acotar alguna cosa más al respecto.

Persona 1 8:58

O sea, en general también obviamente es valorable. Si no nos es importante también.

Pero como plus se debería evaluar en ese ciertos focos de negocios que se requieren mayor especialización, porque eso te acompaña como de alguna certificación o algo, lo cual uno podría adaptar daría un valor mayor.

Entrevistadora 9:31

¿Temas de reconocimiento cómo percibes las políticas de reconocimiento monetario o no monetario en tu área?

Persona 1 9:40

Mira, en esto, yo llevo once años. Yo debería decir que los últimos dos años o años y medio han habido avances muy, muy importantes, en temas de reconocimiento, sobre todo en estas ceremonias que son como semestrales, o a veces 3/4 de año, que hacen esto de esta ceremonia de “metro reconoce” que hacen por gerencia, muchas veces internamente, la subgerencia a veces hace un pequeño reconocimiento de la interna o a ciertos proyectos de avance o veces no sé, aniversario de años de servicio, por decirlo así que se destacan de una u otra forma. Eso antes no se veía mucho, pero es algo que de un avance super importante y no menor que al menos los dos últimos años o año y medio ha surgido súper bien por el lado del área.

Entrevistadora 10:35

¿Y entiendo que acá igual estás dando énfasis al reconocimiento no monetario para ti, qué es lo que te genera más satisfacción, el monetario o el no monetario?

Persona 1 10:52

O sea, hoy en día el único reconocimiento monetario que existe, es el de la evaluación de desempeño. Entiendo que cuando uno tiene que ser como depende del sindicato en el que uno esté dentro del 20% mejor evaluado o algo así.

Eso, o sea, entre satisfacción o insatisfacción, yo al menos, trato de verlo como en tratar de cumplir con lo que uno tiene que hacer, porque en algún momento uno se calentaba la cabeza y se cuestionaba del por qué la mano del jefe de al lado era más blanda que la mano del jefe de uno y por qué el de al lado tenía mejores notas que uno y salía premiado y uno no.

Entonces, a fin de cuentas, el único reconocimiento monetario a nivel de de va asociado a este desempeño que lamentablemente se ve solamente por nota que en muchos ámbitos más subjetivos sobre todo por el lado de las competencias.

Entrevistadora 11:50

Ya

Persona 1 11:51

Entonces, eso mueve hasta la la brújula de cómo ver a quién reconoce y a quién no.

Entonces, a nivel de satisfacción, eso es como lo contrario, a veces da insatisfacción.

El el el ponerte a comparar siempre, o sea, cuando uno le toca, obviamente superbueno y satisfacción mil po, pero cuando no y uno a veces hace su mea culpa de que cuando no, a veces uno dice sí, realmente está bien que no me haya tocado porque este año estuve al debe muchas cosas, ya OK pero hay otros años que uno dice, no, sí me debió haber tocado, pero al de al lado lo evaluaron mejor no debió ser así porque ese jefe tiene más mano blanda, el mío es más exigente y entramos en subjetividad. Es mucho más complicado.

Entrevistadora 12:39

Exacto. OK. Y en y en temas de comunicación, ¿cómo evalúas la transparencia y el flujo de información en metro? O sea, las cosas que necesitas saber llegan a tiempo. ¿Cómo es la comunicación entre pares o con tu jefatura? ¿Cómo ves la la comunicación en general?

Persona 1 13:06

O sea, nuestra gerencia, existen, bueno en todas las gerencias que existen la “al día”, donde se transmiten cosas generales de la organización.

En lo demás, en lo que es en general se transmiten las cosas cuando tienen que hacerlo, o sea, hay muchas cosas que se entienden que no se pueden contar y uno se entera después y otras cosas que uno les cuenta cuando están pasando y otras cosas que dependiendo del Rol que uno tenga se entera antes de que pasen. Ejemplo, yo antes había trabajado en el área de soporte y yo me enteraba de la de los egresos, ya sea por renuncia voluntaria o de vinculaciones, por bloqueos de cuentas, por bloqueos de credencial o cosas así, parte natural del rol uno, tenía que fluir esa comunicación rápida, entonces era un tema súper fluido y atingente al tema de la de la comunicación, pero como el tema general del acontecer de las áreas en general de metro normalmente se dan en esta “al día”.

Entrevistadora 14:15

¿En en ese caso, entonces considerarías que la comunicación en el metro es, qué adjetivo le darías?

Persona 1 14:25

Para ser honesto, en general se transmiten cosas que a veces, es que va a depender del público porque, hay público que le interesa otros tipos de información que otros no, no sé.

A mí me pasa, por ejemplo, que mi familia o grupo de amigos me dice, Oye, ¿qué pasó? ¿Cuándo van a hacer la extensión a la línea de no sé dónde o ¿qué pasó el incidente en la línea 2?, le digo yo trabajo de servicio interno de los trabajos de la empresa, no tengo ni idea que paso en la operación, no sé, pero “¿cómo?”, Pero si trabajas en metro”, “cómo no vas a saber”. Pero no sé po. ¿Entiendes entonces?

Eso, hay público que le interesa saber cómo, cómo va la base de la tuneladora, cómo se van a llamar las estaciones, cómo van las comunicaciones con la comunidad, con otros públicos que le interesa no sé po, saber cuántos días sin accidente lleva el taller, no sé cuánto o Cuántos días o la ceremonia que fue el gerente a firmar afuera un tratado con no sé quién, cachai. Va a depender

del público de lo que uno le importe saber o no, pero como las comunicaciones generales y las cosas dentro de metro, yo creo que la comunicación es buena, pero lo demás va a depender de lo que tanta profundidad o le interese conocer ir más allá.

Entrevistadora 15:48

El tema de empoderamiento, ¿tienes autonomía para tomar decisiones relacionadas con tu trabajo? en base a los niveles de de de autonomía que tienes tú sientes que que eso aporta también en la satisfacción.

Persona 1 16:01

O sea, en mi ámbito y hoy en día estoy a cargo en el grupo de trabajo Chiquitito.

Como 3 personas. Bueno, cuatro conmigo. Y en mi ámbito sí.

O sea, en la toma de decisiones dependiendo el alcance, algunos las tomo yo, yo estas las tengo, hay que validar o consensuar con mi con mi jefatura.

Pero, pero sí, en general es un desarrollo que se ha dado en el tiempo que causa como cierta satisfacción.

Entrevistadora 16:41

Buenísimo, OK cuando estabas en en otros cargos, también sentía que que la autonomía era como un un componente que existía. o, quizás ahí ya era más rígido.

Persona 1 16:41

Va a depender del cargo y de lo que no tenía que hacer, o sea, uno siempre tiene autonomía bajo cierto alcance que estaba en general, bien demarcado, pero ya cuando uno destapaba otro alcance ya tenía que empezar y ya no había tanta autonomía uno ya dependía de usuario externo o del jefe o de presupuesto o de lo que sea, como para poder avanzar.

Entrevistadora 17:20

Entiendo. ¿Y en temas de equidad, cómo percibe la diferencia de trato en estamento entre pares y en la jerarquía?

Persona 1 17:24

No súper buena.

Que siempre he pensado que, en mi rubro, bueno, en el rubro de bueno, yo soy ingeniero de información, pero en mi experiencia en otras empresas y acá como que siempre se ha tratado de tú a tú a todo el mundo, con respeto obviamente siempre.

Pero por ejemplo, no sé yo te puedo contar a modo de anécdota o de referencia, mi señora trabaja en salud y ahí el mundo es sumamente jerarquizado, o sea o de que un técnico no trate de Señoritas a la enfermera, o de don al doctor.

O como es súper piramidal, el, el tema del cómo actuar, acá no, acá es mucho más horizontal, tanto en metro como en el rubro en general.

Entonces, por el lado de la equidad no hay un tema que haya como tanta diferencia en un rol o en un rubro o entre otro.

Entrevistadora 18:33

Ahora como tercer bloque ¿qué práctica o política, crees que falta para implementar, para aumentar la satisfacción laboral?

Persona 1 18:45

Uno la satisfacción, yo creo que bueno, el tema de las capacitaciones que te he contado en un principio.

O sea, menos bueno, siempre está el tema de las remuneraciones y normalmente el aspecto de clima siempre son como las peor evaluadas.

Como revisar en temas de mercado uno, hay mucha gente que no entiende.

A mí me costó entendernos y que no entiende un poco Cómo funciona el tema de las bandas, de las funciones relativas, el estudio sobre el cual se define estos famosos estudios de mercado, donde uno se coloca como metro, se coloca como en la la mediana, entiendo de nuestras remuneraciones, o sea, metro reconoce públicamente que no es el mejor pagador, pero tampoco es el peor que paga, supuestamente.

Entonces en ese ámbito, por el desconocimiento uno. No, no, no relaciona muy bien ese punto y el trabajador en metro en general lo desconoce, pero una vez que uno lo entiende sabe y asume que el metro no es el mejor pagador, pero se comprensión con tema de estos reconocimientos tanto monetarios como no Monetarios el tema de los bonos pactados por convenios sindicales que en muchas otras empresas no tienen.

Pero siempre un factor a evaluar y a tratar de mejorar el tema de las remuneraciones, que podría causar mayor satisfacción.

Eso, el tema de las capacitaciones, el tema quizás del desarrollo interno, yo he tenido la posibilidad de crecer el metro, pero en mi caso yo llevo 11 años metro. Va a depender de qué tanto Se defina como que uno lleva mucho rato, comienza cada uno mismo. Más que para pegar como un salto, ya sea a una gerencia al lado, área de al lado o crecer dentro de su misma área. Si bien, llegan constantemente concursos internos y quizá el tema del desarrollo como hacia al lado, porque muchas veces los concursos son para reemplazar vacantes que ya son personas que se fueron o se desvincularon, a veces en lo crecimiento horizontal o a veces la, la creación de áreas para apoyo de ciertos negocios, ese tipo de cosas yo creo que también faltaría y podría ayudar al desarrollo, al desarrollo de carrera de, de trabajos de metro y podría obviamente ir de la mano con una mayor satisfacción de la persona.

Entrevistadora 21:28

Buenísimo.

Recomendarías a metro a otra persona. ¿Y qué le dirías? ¿Qué? ¿Qué es lo que lo máximo que le dirías? en satisfacción a esa persona, así como con que la convencerías.

Persona 1 21:43

Mira yo en metro de estos 11 años hay ratos que lo pasaba muy bien y épocas que lo he pasado muy mal.

En mi experiencia, lamentablemente va a depender del jefe que tengas, que te toque, el liderazgo que tengas. O las funciones que te toque hacer.

En general lo ha pasado muy bien, pero también ha habido ahí en medio que lo he pasado muy mal, que ha, que ha sido como por malos jefes de liderazgo que ha habido en su momento y que todavía existen lamentablemente, pero ese es otro tipo de conversación. Entonces sí, eso es general, obviamente lo recomendaría.

Y que lo que más destacaría es que una empresa que,, que da alta estabilidad laboral y que tiene excelentes beneficios y que también te ayuda a contribuir comillas con un rol prácticamente social, porque en esto da el servicio, en la columna vertebral de Santiago y todo lo que uno hace aporta de directa o indirectamente, eso.

Entrevistadora 22:47

ya Buenísimo, entonces, ahí tú ves, como el como parte de la satisfacción, el el propósito de metro.

Persona 1 22:54

Claro. Como te digo, o sea nuestro rubro, nosotros no trabajamos directamente con la operación porque el propósito de nuestro es “acercar a la persona a vivir una mejor ciudad”, pero esto va orientado en en 80/20 a poder acercar a las personas a través de la Operación y de la extensión y de las nuevas líneas, lo cual es una un tema que nosotros somos totalmente ajenos lamentablemente, pero si apoyamos transversalmente en otras cosas, tanto normativas como transversales de los trabajadores que Sí, sí, sí o sí tienen que estar, que son súper críticas para para su funcionamiento, que también entendemos la importancia de nuestro rol, pero apuntamos más indirecto que directamente.

Entrevistadora 23:48

OK, ya para cerrar, hay algún comentario, cosa que quieras agregar respecto a los temas de satisfacción, algo que que sientas que haya quedado fuera o alguna conclusión.

Persona 1 24:00

No, no, yo creo que eso es.

Entrevistadora 24:06

¿Buenísimo, te vuelvo a recordar que esto es totalmente confidencial, te voy a mandar la Carta para que la puedas firmar, por favor, la puedes enviar durante el día? No es necesario que lo hagas al tiro hoy cuando tengas un tiempito y eso muchas gracias te pasaste.

Entrevista persona 2

Entrevistadora 0:06

Ya, mira, te voy a hacer una primera consulta como te había dicho semi estructurada, voy a ir guiando igual con algunas consultas en específico, pero ahí tú puedes comentar lo que tú quieras, porque finalmente es tu percepción ya así que ahí puedes explayarte todo lo que sientas y las respuestas no son ni buenas ni malas, sino que es lo que lo que tú sientes o lo que lo que tú quieres expresar respecto a la satisfacción de trabajar en Metro. Así que, como primera pregunta, ¿cómo describirías tu experiencia laboral en metro?

Persona 2 0:45

En general, bueno.

Me explayo más.

Entrevistadora 0:51

Sí explárate más sí, si quieres.

Persona 2 0:55

Buena. Por algo, digo, creo que llevo quince años en la empresa que me ha permitido crecer profesionalmente, tener también un equilibrio entre la vida laboral y familiar donde se dan la oportunidad para crecer si uno las busca y las quiere. Así que, en ese sentido, super buena experiencia. Obviamente hay momentos altos y bajos, como en todo el orden de cosa, como la vida misma en la vida, pero, sumando y restando es una experiencia super buena y que de hecho yo no, no me veo en otra parte que no sea acá, de momento.

Entrevistadora 1:37

¿o sea, te ves a futuro, en metro? ¿Aún, o sea, como que sientes que puedes seguir haciendo carrera acá?

Persona 2 1:45

si totalmente.

Entrevistadora 1:47

Ah buenísimo, y ¿cuánto tiempo llevas en tu tu puesto de trabajo o te has cambiado durante todo el tiempo en metro?

Persona 2 1:56

Sí me he cambiado, yo era jefe de estación por siete años, después pase a ser programador de información por dos años. Y ahora llevo seis años de supervisor.

Entrevistadora 2:09

Buenísimo. ¿Y ese cambio se debió porque hubo estudios de por medio?

Persona 2 2:15

El de jefe estación a programador fue más que nada por tema de calidad de vida.

De hecho, eh tuve que arriesgar lucas, plata por eso, pasé a trabajar de lunes a viernes, pero con menos plata. En cambio, de jefe estación ganaba más pero tenía que trabajar fin de semana, me levantaba demasiado temprano, no podía ver a mis hijos, y después con la experiencia de programador junto con los estudios que estaba teniendo gracias a una beca que me dio la empresa, no una beca completa, pero si una parte, pude estudiar y con eso poder subir a supervisor.

Entrevistadora 3:05

O sea, tú sientes igual que el que hayas podido estudiar, en parte, como gracias a metro a, por ejemplo, a la beca o al espacio que se te pudo haber dado para poder estudiar.

Persona 2 3:16

Totalmente, no yo no pretendía estudiar otra cosa pero como no quería seguir como jefe de estación y buscar otra alternativa, se dio la oportunidad de estudiar, lo hice , saque una carrera que me permitió.

Entrevistadora 3:34

Respecto a todo lo que nombraste igual que se te esté quedando algo en el tintero también, ¿qué aspectos valoras más de trabajar en, en metro?

Persona 2 3:45

Ehh Los beneficios, la flexibilidad hoy en día, la flexibilidad hoy en día

Y la oportunidad de hacer carrera.

Entrevistadora 3:54

Eh, primero beneficios, así como ¿qué beneficios se te viene a la mente?

Persona 2 3:58

En beneficio general, o sea, en todo lo que lo que significan, lo los bonos al final igual, uno se mueve también con con los beneficios monetarios y todos los bonos que existen en ese sentido.

A mí me motivan a mantenerme igual en esta empresa porque no no todas la tienen, no todos tienen un o te dan un bono de vacaciones o de sueldo más al año.

O tienes posibilidades de de ante cualquier evento familiar, ya sea eh o alguna tragedia o alguna evento de celebración, siempre hay alguna ayuda de por medio y eso igual siempre se agradece. Siempre cae bien.

Entrevistadora 4:42

Y respecto a lo segundo, que nombraste la flexibilidad, a ¿qué te refieres con eso?

Persona 2 4:48

Hoy en día estamos en un sistema híbrido, en donde trabajamos dos veces de forma presencial y tres veces en la casa y para nadie es desconocido que se te permite igual estar más con tu familia, tener mejor horas de sueño porque te evitas el traslado.

eh También te ahorras dinero en locomoción y todo lo que eso conlleva.

eh la modalidad de hoy día y, además, cuando uno viene presencial.

En el caso mío y nuestra área igual, mi jefe es flexible frente a algún tipo de permiso.

eh Médico o emergente, en ese sentido, nunca hemos, nunca nos han puesto problema. Ahora yo soy de la idea de que es igual, tiene que ser recíproco. O sea, si a mí me dan esa flexibilidad yo también tengo que ser flexible y cuando hay algun emergente que además estar más tiempo del necesario o ir un tercer día si es necesario o llegar más temprano si es necesario.

Es como que están los dos lados.

Entrevistadora 5:56

Dar una flexibilidad por ambos lados.

Y que lo tercero que nombraste fue dijiste flexibilidad o sea dijiste beneficio, flexibilidad y lo otro. Creo que fue calidad de vida.

Persona 2 6:13

no me acuerdo. No. Opciones de hacer carrera.

Entrevistadora 6:22

Ah es opción a sacar. Bueno, y eso en base a lo que ya comentaste.

Persona 2 6:26

Yo soy un ejemplo de eso en realidad.

Entrevistadora 6:30

¿Super y qué cambiarías para mejorar? ¿Más aún tu satisfacción?

Persona 2 6:42

eh ¿Quizá?, ¿Ser aún más flexible, quizá más días de de teletrabajo, quizá permanente?

Entrevistadora 6:47

Ya.

Persona 2 6:55

eh y quizás también que se amplíe la posibilidad de de estudio con decir no sé más beca, más más ingresos para eso, más fondos, para eso, como también aumentar los beneficios monetario y expandirlo, quizá a nuestra familia igual.

Entrevistadora 7:21

Ya super mira esta esta tesina la estoy haciendo en base a una teoría que es de endomarketing y esta teoría tiene como algunos focos en específico, así que te voy a hacer preguntas en base a eso.

¿Respecto a la seguridad laboral, sientes que tu puesto es estable y cómo afecta eso a tu motivación? O sea, me refiero a la estabilidad que que sientes tu y a la seguridad de que tienes, de que puedes seguir trabajando ahí tranquilamente en metro o no ¿tienes miedo de desvinculaciones, por ejemplo?

Persona 2 8:00

eh De momento no, hay épocas del año que sí, pero por lo general no.

Entrevistadora 8:07

¿En general sientes que que tu puesto es estable?

Persona 2 8:10

Sí, sí, y la y la y la mayoría de los puestos acá, o sea, igual tienes que equivocarte hartito para que te despidan, tiene que ser como una falla bien grande, creo yo.

Entrevistadora 8:24

Y esa estabilidad siente que que afectan en la satisfacción.

Persona 2 8:31

Positivamente, porque estás tranquilo, trabajando, aunque sea de que uno tiene estabilidad afecta positivamente.

Entrevistadora 8:40

¿Y respecto a la capacitación has participado en capacitaciones, últimamente o y cómo impactan en en tu satisfacción y desempeño?

Persona 2 8:52

Últimamente no he participado, pero sí he estado en en curso de becas de inglés, en la mismo que te que te comenté sobre la lo la beca que hice uso que si yo fuera unos tres años atrás tres, cuatro años atrás y después no he vuelto a ocupar algún beneficio de ese tipo, más que nada por tiempo, no es porque no quiera y porque tampoco están todas las como que no alcanza para todos, creo yo.

Entrevistadora 9:16

Y ya.

O sea, o sea, últimamente tampoco no has recibido capacitación como tal, independiente de cursos que...

Persona 2 9:29

ah sí po cursos sí, cursos sí, sí, como hace poco no tengo conexión, fue de legislación laboral. eh, pero eso más que nada, no, ah el año pasado también el de power BI o todos los cursos que que hacen todos los años en realidad.

Entrevistadora 9:48

Y eso impacta en tu satisfacción, en tu percepción de satisfacción.

Persona 2 9:52

Más sí, más satisfacción sí.

Entrevistadora 9:58

¿Y en temas de reconocimiento, ¿cómo percibes la política de reconocimiento en metro, ya sea monetario o no monetario, en en metro y en tu área?

Persona 2 10:10

Lo que yo creo que falta un poco son muy son muy, son poco objetivas.

No y, son poco transparentes, además.

Entrevistadora 10:22

Sientes que como que ahí cae un poco ahí, ahí hay oportunidad de mejora.

Persona 2 10:29

Claro, porque se mide por áreas, pero hay áreas que tienen la carga diferente a otra.

Es lo mismo que los sueldos, po hay niveles, niveles de cargo con un mismo nivel, pero que ganan más o menos que otro. Entonces, igual ahí está un poco mi insatisfacción, en relación al reconocimiento, creo que falta un poquito más en ese sentido. Y que sea un poquito más transparente.

Entrevistadora 10:56

Ya. En tema de transparencias o que sea como más objetivo.

No sé si quieres profundizar un poquito más con eso o no sé con el método que se usa actualmente para reconocer, cuál es como el que tienes identificado.

Persona 2 11:18

Se reconoce al 20% del total de la empresa mejor evaluado.

Ya y de ese 20%. Quizá hay gente que está menor evaluada que tú dentro de tu área, como que sale, sale primero gente que en su área sale mejor evaluado, pero si nos sumamos todo, todo, los trabajadores, no es así. O sea, uno. Uno salió mejor evaluado que otro. ¿Entiendes?

Entrevistadora 11:50

Ya sí entiendo sí.

Persona 2 11:51

Sí y creo que el porcentaje del cual se premia igual es es poco, un 20% mejor del de 4000 trabajadores. Siento que es poco, y que además por por por cuota sindical, o sea, hay otra división más ahí.

Entrevistadora 11:59

Ya, claro que también tiene sus sus cupos.

Persona 2 12:14

Sus cupos, claro y que eso, eso también atenta con lo que te comenté al principio. quizá la cantidad de lo de lo del sindicato dos hay muchos que salieron, un 20% de sindicato, pero en el sindicato uno como son más, quizás queda mucho fuera que tiene mejor evaluación que algunos del sindicato dos.

Entrevistadora 12:36

Ya entiendo, entiendo. ¿Y en tema de comunicación, cómo evalúas la transparencia y el flujo de la información en en nuestra empresa? ¿Así como información importante que o decisiones o cómo es?

Persona 2 12:55

De nuestro jefe a nosotros buena ha mejorado de un tiempo esta parte, pero de verdad de la experiencia de la jefatura hacia abajo, hacia la hacia al área operativa mala.

Entrevistadora 13:08

Ya.

Persona 2 13:08

Llega tarde hoy y se tergiversa. O no llega o no llega a tiempo.

Y eso genera eh ansiedad, genera duda a la gente.

Entrevistadora 13:24

¿A ti en particular, te te llega a tiempo o en tu área en particular? Llega a tiempo, pero tu percepción es que quizás hacia otra área como la operativa hay, hay como un déficit.

Persona 2 13:35

exacto.

Entrevistadora 13:39

Y eso te afecta a ti en en tu satisfacción de ver porque no es algo que te afecta a ti directamente.

Persona 2 13:44

Si nos afecta porque en finalmente te terminan preguntando por las otras cosas que debiesen informar de otras otros responsables, no nosotros.

Entrevistadora 13:52

Ya entiendo. Ya súper.

En empoderamiento, tienes autonomía para tomar decisiones relacionadas a tu trabajo. Autonomía para trabajar quizás tomar tu tus propios tiempos, obviamente siempre pensando en algún objetivo o en o en responder a algo, pero ¿hay autonomía en lo que haces?

Persona 2 14:22

si totalmente 100% desde siempre no solamente desde que estoy en esta área siempre he tenido autonomía en tomar decisiones.

Entrevistadora 14:33

sientes que que la autonomía entonces forma parte como cultural de de metro.

Persona 2 14:39

No lo sé. Mi experiencia a mí por lo menos mis jefaturas con la que he estado me han dado autonomía.

Entrevistadora 14:47

¿Ya tú, tú también tienes cargo de de jefatura, no es cierto?

Persona 2 14:48

Si, si tengo.

Entrevistadora 14:53

Para ti la autonomía es importante también hacia la gente que está bajo tu verticalidad.

Persona 2 15:00

En mi caso, en mi equipo yo trato de, de ocupar esa cultura de la autonomía, porque me sirve a mí igual decirle a ellos también para su crecimiento, ya no, no me gusta que dependan totalmente de todo y cuando cuando hay una base, obviamente hay cosas que necesariamente no podemos decidir nosotros, si no, si son sino que son decisiones de un mas alto rango o también está está la duda de por medio muchas veces, pero en el en el general, en la decisiones del día a día hay hay autonomía tanto en equipo como también conmigo.

Entrevistadora 15:37

Eh super y para ti eso también es satisfacción. Te genera satisfacción de trabajar en metro.

Persona 2 15:49

Sí. Sí, sí, porque no, no somos como soldado o esclavos que tienen que pegarse a lo que digan no, sino que podemos tomar decisiones. Tenemos nuestra opinión, se puede discutir profesionalmente.

Entrevistadora 16:12

super.

Persona 2 16:14

Dar otros punto de vista.

Entrevistadora 16:15

Y. ¿En la en el caso de la equidad, ¿cómo percibes el trato entre pares, entre otros estamentos? Trato vertical.

Persona 2 16:33

Entre pares bien en mi área, bien en todo sentido. En otra área o quizá a niveles más altos, no, no es igual. No, no, no encuentro que sea equitativo, ya sea por cercanía o, ya sea por por por sexo de la otra persona. O por por tipo de cargo. No, el trato no es no es no es malo, no es denigrante, pero no es igual.

Entrevistadora 17:05

¿Ya, ya, o sea, te te refieres a los cargos que están superior al tuyo en el organigrama?

Persona 2 17:15

Claro.

Entrevistadora 17:16

Ahí sientes que no hay Claro, tú dices que que no hay como una ninguna especie de de maltrato tampoco, pero ahí falta, quizás un poquito más de equidad en el trato.

Ya super. Mira, ahora te voy a consultar sobre cosas que tú quizás podrías proponer, quizás en base a lo que ya conversamos también o alguna otra cosa que se te ocurra de ¿qué práctica o política crees que falta implementar para aumentar la satisfacción laboral en metro?

Persona 2 17:56

eh ¿Qué práctica o política?

lo que se me ocurre ahora es de forma inmediata, es como más transparencia en los en los procesos, quizás en concursos nomás queda por ese lado.

Entrevistadora 18:21

Sí.

Persona 2 18:21

El dar la oportunidad de estudio mas oportunidades de, si es cierto, está la opción de hacer carrera, pero pero no se, mas oportunidades para los mandos medio, de alguna forma.

Entrevistadora 18:36

Ya. ¿Mando medio entonces ahí sientes que que falta un poquito o para aumentar la la satisfacción?

Persona 2 18:51

Sí.

Entrevistadora 18:54

¿Y tú recomendarías a metro como empleador a otra persona? ¿Y por qué?

Persona 2 19:02

¿La recomendaría?, Sí, la recomendaría por todas las razones que te acabo de dar. Una empresa que está por sobre lo lo normal de en cuanto al beneficio.

Crecimiento todo por el estilo. Que te da estabilidad, que puedes crecer tanto profesional como económicamente. Entonces, en ese sentido, sí lo recomendaría.

De hecho, ya de hecho, ya ya lo he hecho.

Entrevistadora 19:33

Ya, ¿tú eres de las personas qué recomienda trabajar en en metro?

Persona 2 19:37

Recomienda, trabaja acá.

Entrevistadora 19:41

que es lo primero que se te viene a la mente al recomendar metro.

Persona 2 19:41

Sí. Que esa persona va a tener la oportunidad de crecimiento, de estabilidad.

Entrevistadora 19:57

Y alguna cosa más que quieras compartir, que sientas que que se está quedando respecto a la satisfacción en metro.

Persona 2 20:13

no, quizás estas nuevas leyes que están saliendo sobre la ley Karin y todas esas cosas, compliance y todas esas cosas que hay de verdad que siento que son un poquito injustas. Y el y el hecho de que sea la de que sea como está bien, que que no sea que sea anónimas, que quizás alguien podría tomar represalias contra uno, pero igual siento que no es no me satisfacen, en el sentido como se está abordando.

Entrevistadora 20:47

Ya, ¿cómo se ha esta ha estado abordando?, por ejemplo, el tema de la ley Karin, eso podría ser como un ejemplo la normativa. Tú lo dices como en base a, cómo se ha informado a la gente o cómo se ha capacitado al respecto o cómo, cómo se ha tratado en.

Persona 2 21:08

Cómo se ha tratado, yo yo he tenido dos y no, no he sabido más detalles. Tampoco me han dado más información por sobre qué es, eh y considero que algo que fue de alguna forma un poco gratuito, como muy eh direccionado cachai, con solo la, intención de perjudicar.

Entrevistadora 21:37

A ya perfecto, quizá, o sea, siente que falta quizá un poquito de de

Persona 2 21:42

Filtro a la hora de de recibir cualquier cosa, un poquito más de investigación, no.

Entrevistadora 21:46

Claro, un un criterio para recibir la las denuncias o casos.

Persona 2 21:49

Claro, Claro, Claro, no, no, no. Porque cualquier cosa o cualquier persona diga algo de alguien que va de una forma más entrar tu tu conducta o tu trayectoria, porque si sale bien o sale mal la denuncia igual, igual de alguna forma te manchan.

Entrevistadora 22:08

Claro, Claro, entiendo ya eso es entonces sería como más que algo que te genera insatisfacción. Es una oportunidad de mejora que que tiene metro.

Persona 2 22:21

Sí.

Entrevistadora 22:22

Para incluso aumentar tu tu satisfacción.

Persona 2 22:28

En mi caso en particular en mi percepción.

Entrevistadora 22:34

Sí, Claro, sí. Acá eso es lo que nos importa. La percepción de de de los entrevistados.

Eso, terminamos con la entrevista, muchas gracias. Recuerda que esto es totalmente confidencial y yo solamente voy a tener esta información.

Entrevista Persona 3

Entrevistadora 0:09

Mira cómo te había dicho, esta es una entrevista semiestructurada, así que te voy a ir haciendo como algunas preguntas, algunas ideas fuerza, pero la idea es que acá tú te explicas, digas todo lo que sientes porque la la esto se basa en un análisis cualitativo, entonces es donde lo que sientes tú es lo importante. Ya, no hay respuestas buenas ni respuestas malas, sino que son tus percepciones ya.

Y voy a partir con una pregunta bien global.

Sobre metro y esto, como había dicho con enfoque hacia la satisfacción. ¿Cómo describirías tu experiencia laboral en metro?

Persona 3 1:05

Es una experiencia que ha sido buena. Ya llevo hartos años, diría que unos, ocho años y medio. Ha sido una buena experiencia, hay un grato ambiente laboral, sumando, sumando y restando. Creo que son más cosas buenas que malas.

Entrevistadora 1:29

¿Qué aspectos valoras más de trabajar en metro considerando quizás beneficio, clima laboral, oportunidad de desarrollo o algún otro?

Persona 3 1:42

Destaco el tema de los beneficios, eh también existe un buen ambiente laboral, pero por sobre todas las cosas, los beneficios que quedan, digamos lo más como atractivo.

Entrevistadora 1:56

¿A qué beneficio en particular se te viene a la mente?

Persona 3 2:01

por ejemplo, en beneficio el seguro de salud creo que es muy bueno, el hecho de tener el día de cumpleaños libre, eh Lo lo los bonos, lo bonos, eso es, es bastante bueno.

Entrevistadora 2:27

Y en el tema del del clima también lo lo nombrabas. ¿Si pudieras profundizar un poquito más, a qué te refieres con el tema del del clima?

Persona 3 2:36

Yo creo que hay un buen ambiente laboral.

En mi caso trabajo en contabilidad y siempre hay un buen ambiente laboral, de hecho, también contabilidad es porque también hay un buen ambiente laboral a nivel global, digamos.

Así que me siento afortunado en ese sentido.

Que hay un, hay un buen buen ambiente laboral, digamos en contabilidad y también en mi área en específico.

Entrevistadora 3:08

¿Y alguna cosa que cambiarías para mejorar más tu satisfacción?

Persona 3 3:16

Está, por ejemplo, el tema de los sueldos.

Si hubieran sueldo más altos sería más atractivo.

Ojo igual creo que a nivel como no creo que esté muy mal.

Por ejemplo, si consideramos los bonos, creo que metro igual está como a sueldo mercado, pero, pero siempre se puede mejorar.

Entrevistadora 3:47

Mira, ahora te voy a hacer algunas preguntas referentes al modelo de endomarketing con el que estoy trabajando.

Son seis ítems especiales en donde yo te voy a te los voy a ir nombrando y ahí tú me puedes comentar tu percepción, el primero es Seguridad laboral, ¿sientes que tu puesto es estable y cómo afecta esto tu motivación? ¿O sea, tienes esa sensación de estabilidad, de que de que no va a haber una desvinculación o ves esa sensación también en tus compañeros?

Persona 3 4:22

Y yo creo que hay una seguridad, ahora nadie tiene como en el fondo eh

Siento sí, que como que existe la posibilidad de que no hay una seguridad 100%.

Pero en general creo que en nuestra área en particular a parte que llevamos hartos años entonces eso también es como que ayuda mientras más años, más estabilidad laboral.

Entrevistadora 5:21

Respecto a la capacitación ¿has sentido que la capacitación te ha ayudado a tu desarrollo y a tu desempeño y a la satisfacción en general?

Persona 3 5:35

Sí, yo creo que las capacitaciones son, son, son buenas y siempre hay disponibles como para que uno se pueda ir desarrollando, eso va a ayudar todo en en nuestra profesión. Y porque también hay como capacitación en todo orden de cosas.

Entrevistadora 6:00

Y en temas de reconocimiento, ¿cómo percibes las políticas de reconocimiento de metro, ya sea monetario o no monetario? ¿Y para ti cómo cómo lo percibes?

Persona 3 6:16

A ver, Pero te refieres por ejemplo

A ver, en este caso podría ir el tema del sueldo es como.

Entrevistadora 6:23

Sí, sí, porque puede ser, por ejemplo, el reconocimiento no monetario podría ser.

Una reuniones en donde felicitan públicamente a una persona por el desempeño o la misma evaluación de desempeño.

Que que aparezca con algún porcentaje positivo como superas o estas felicitaciones que se dejan por mi metro cuadrado o una felicitación personal de tu jefatura o un regalito.

Y el monetario es Claro, podría ser un bono por buen desempeño o hasta que te suman el sueldo por tu buen trabajo. A eso me refiero. ¿Cómo percibes tú cómo metro lleva el tema del reconocimiento?

¿Cómo son las políticas de de metro y qué te parecen a ti, cómo las percibes?

Persona 3 7:12

Yo creo que son, son buenas, son buenas, se se pueden mejorar a ver, espérame un poquito.

Voy a hacer un pequeño break, a ver si me puedo cambiar.

Entrevistadora 7:32

Ya vale, sí, dale, no más tranquilo.

Persona 3 8:25

¿Aló?

Entrevistadora 8:30

acá estoy.

Persona 3 8:31

Disculpa es que había mucha gente entonces, ahora puedo hablar con más libertad.

Entrevistadora 8:37

Ah, ya mejor, mejor aún.

Persona 3 8:41

mira, yo creo que a nivel como no monetario es es como más como que en el fondo, Claro, yo he sentido que me han felicitado más a nivel no monetario.

Creo que, por ejemplo, sería bueno, igual que que hubieran como más alzas de sueldo, cachai o reconocimientos como monetario.

Tanto al al desempeño, eso creo que se puede mejorar, eh eso en cuanto al sueldo, por ejemplo, porque en cuanto a los bonos y todo eso es como bien es bien bueno hay hartos bonos. Pero en cuanto al sueldo en específico, eso siempre se puede se puede mejorar.

Entrevistadora 9:25

¿Y en y en lo no monetario o sientes que igual da valor? ¿El reconocimiento no monetario o para ti?

Persona 3 9:34

Sí, sí, sí, creo que es bueno, y eso también influye en el ambiente laboral po, como que que te reconozcan ayuda a un grato ambiente laboral.

Entrevistadora 9:52

O sea, tú sientes que el reconocimiento te te ayuda a ti, pero también ayuda como al al ambiente, como que a las personas también lo notan y lo agradecen.

Persona 3 10:05

Claro, porque cuando si tú sientes que te reconocen.

eh tú te pones feliz entonces, como que eso, como que ayuda a que haya un buen ambiente laboral, sobre todo si es como para para todos los compañeros o para la mayoría.

Entrevistadora 10:24

Ay, ya entiendo entonces que el el que uno esté feliz y satisfecho se contagia quizás a los compañeros y esto genera como una especie de ciclo, o sea un buen ciclo.

¿En temas de comunicación cómo evalúas la transparencia y el flujo de la información que hay en metro? ¿En general, o también en tu área cuando ocurre algo importante, cómo se maneja la información? ¿Sientes que llega a tiempo o no? ¿Qué tanta satisfacción te genera el tema?

Persona 3 11:02

Yo creo que hay una comunicación fluida, siempre como que las noticias llegan oportunamente. Se conversa las cosas eh siempre te informan de manera oportuna.

Entrevistadora 11:16

Los temas de empoderamiento tienes autonomía tú en tu puesto de trabajo, en las tareas que realizas, e incluso puedes tomar decisiones en base a los niveles de de tu cargo.

Persona 3 11:29

Sí, sí. Hay una buena relación con mi jefe y después la posibilidad de de tomar decisiones. Lo que respecta a mí, a mi puesto, entonces eso me me gusta mucho, porque no tengo que estar así, como siempre, preguntándole a mi jefe, “oye, se puede hacer esto” como ya hay procedimientos establecidos, como que yo ya sé lo que tengo que hacer. y está como el respaldo de él siempre y la posibilidad de tomar decisiones de manera autónoma.

Entrevistadora 12:06

¿Y eso sientes que que es como parte de la cultura de metro o es algo que te has ido ganando tú como como profesional?

Persona 3 12:16

Yo creo que me lo he ido ganando y lo puedo percibir en otras áreas, sobre todo de de lo de lo que es contabilidad, porque eso igual también influye el hecho de que contabilidad muchas personas lleven muchos años, entonces con la experiencia que le da que te dan los años, también te da la posibilidad de de manejar tu área y saber cómo bien lo que haces.

Entrevistadora 12:44

Contabilidad, creo que es un área donde hay mucha gente que que lleva muchos años ahí, hay poca gente nueva.

Persona 3 12:54

sí, sabes que igual ha ido llegando gente, pero la mayoría de las personas como que llevan o sea, siete años o más, entonces, hay personas que llevan más de cuarenta años.

Entrevistadora 13:11

y en temas de equidad ¿Cómo percibes la diferencia de trato en estamento entre personas, pares, jefaturas? ¿Cómo, cómo sientes la equidad en en metro y en tu área?

Persona 3 13:28

Sí, yo creo que ha ido mejorando, eso ya no está, como no están como los jefes, como vieja escuela, sí se puede decir, se pueden ver más líderes cuando tú puedes como conversar las cosas más abiertamente, te dan la confianza, eh Eso yo creo que ha ido mejorando más que jefes ahora hay líderes y eso se agradece.

Entrevistadora 13:55

¿Y eso que da a la vez también como en en 360, como en tus pares también?

¿En entre todo un buen trato, una equidad en la comunicación?

Persona 3 14:10

si hay buen trato entre todos con con mis pares con la jefatura, con con todos y creo que eso también influye en que hay un buen ambiente laboral.

Entrevistadora 14:27

Y ahora como bloque tres, ¿qué práctica o política crees que falta implementar para aumentar tu satisfacción?

¿Satisfacción en metro o sea, qué? ¿Qué, qué falta? ¿Qué sientes que falta, qué te podría sentir más satisfacción? Quizás ya hablamos ya hemos tocado el tema del del sueldo. ¿Quizás puede haber alguna otra cosa o siente que eso es lo fundamental?

Persona 3 14:55

dame Un segundito.

¿Y, Discúlpame, me hablaron, me me perdí, cuál? ¿Cuál? Fue la pregunta.

Entrevistadora 15:13

Sí, no te te preocupes. De hecho te iba a decir, te repito la pregunta.

Que sientes qué es lo que falta en metro o si que hay algo que falta para aumentar tu satisfacción, considerando que ya hablamos del tema del sueldo que podría ser mejor, según tu percepción, podría haber algo más que podría aumentar tu satisfacción o va todo netamente enfocado en el tema del sueldo.

Persona 3 15:39

Yo creo que en general está todo bien.

Como te decía, creo que el sueldo no no está mal, pero es como el único aspecto diría yo que que se te, no veo como otra área como como débil, siento que como el tema clima laboral es bueno, los beneficios, no sé.

Si, quizás, por ejemplo, el tema de la del desarrollo profesional, pero eso es como quizás es parte de históricamente en contabilidad, como que no podí como crecer tanto cachai es como el que tenis que irte como por otra área.

O sea, eso, eso quizá el desarrollo profesional.

Había que estudiar en ingeniería, siempre están pidiendo ingenieros.

Pero igual yo creo que a ver, ahora me tengo que ir porque pidieron esta a ahora me voy por otro lado.

Entrevistadora 16:35

Ya vale, anda nomás.

Falta poquito, en todo caso.

Súper.

Entonces estabas en.

A ver, espérate, me perdí también un poquito, me distraje.

Persona 3 17:23

Sí, me parece que estaba en el tema de las cosas.

Entrevistadora 17:26

Ah, el tema de del del desarrollo, en eso tenías que dar tu opinión..

Persona 3 17:31

Sí, yo creo que en general está todo bien. Todo bien, quizá el sueldo, las posibilidades como de de crecimiento profesional dentro de metro, eso quizá está como al debe, pero en cuanto a mi área en particular, porque históricamente contabilidad nunca es que es como que podéis ascender tanto, pero a nivel general estoy bastante conforme.

Entrevistadora 17:54

¿Ya súper y tú sientes que si te especializaras como muchos lo hacemos acá, estamos estudiando, sientes que igual podrías tener la oportunidad o sientes que se dan las oportunidades de poder crecer o desarrollarse?

Persona 3 18:10

Yo creo que sí, yo creo que existen las posibilidades de de crecimiento. Como te decía, sobre todo en la parte de ingenieros, siempre están pidiendo ingenieros. eh por ejemplo, si yo me especializara en en mi área que hasta ahí de contador, auditor ahí sí, yo creo que tendría que irme como para otra empresa cachai, pero a nivel de metro por ejemplo, si podría estudiar alguna ingeniería, yo creo que hay bastantes chances de de ir creciendo.

Entrevistadora 18:43

¿Recomendarías metro a otra persona? ¿Si alguien te dijera, así como qué, qué tiene metro?
¿Qué es lo máximo que le dirías a esa persona para convencerlo de que trabaje acá?

Persona 3 18:55

Sí recomendaría metro, recomendaría metro, sobre todo por el tema de lo de los beneficios creo que es lo que más destaca en metro y en general hay un buen clima laboral. Eso también podría destacar.

Entrevistadora 19:15

Si me puedes nombrar, quizás un par de beneficios en particular, que son los que más te te producen satisfacción, o los que encuentras mejores.

Persona 3 19:25

Yo creo que, por ejemplo, el tema de los bonos.
De los reembolsos.
eh eso básicamente creo que que todos los beneficios como buenos y aparte, todos los beneficios que hay de descuento que comprar en distintos lugares, bienes y servicios, es como que es todo bien completo.

Entrevistadora 19:50

ya Para terminar, ¿hay alguna cosa que relevante que sientas que que no hayas dicho en esta entrevista o que quieras comentar o agregar?

Persona 3 20:02

La verdad no creo ya lo dije todo en general, creo que metro es una buena empresa para trabajar.

De hecho, venía por tres años y ya llevo ocho y medio, así que.

Así, yo creo que es como, como te decía, más las cosas buenas que malas.

Entrevistadora 20:23

Y por todo lo que nombraste son las razones por las que has seguido en metro o no te fuiste, por ejemplo, por el tiempo que tenía establecido en un principio.

¿O hay alguna otra cosa que haya hecho que te mantuvieras?

Persona 3 20:38

Yo creo que eso como que quizá uno cuando es más joven, como que ya ya estoy viejo cuando era más chico, como que está como con la idea de comerte el mundo y que no sé yo, yo siempre decía ya trabajar tres años en una empresa y irse cambiando, pero cuando te vai poniendo más viejo como que vas, cachando, que queris más estabilidad.

Entrevistadora 21:00

Sí, entonces la estabilidad es como un factor por el que te quedaste.

Persona 3 21:08

Sí, básicamente como que me me ofrece estabilidad en el el.

Entrevistadora 21:09

OK, eso terminamos. Muchas gracias de te pasaste.

Te recuerdo que esta entrevista confidencial solamente yo la voy a tener y te voy a enviar la carta. El consentimiento informado para que me lo puedas firmar porfís durante el día no es necesario que lo hagas ahora, ya según para cuando puedas, ya te lo mando por Correo.

Entrevista persona 4

Entrevistadora 0:04

Ya, como pregunta inicial. Esto como bien general para partir. ¿Cómo describirías tu experiencia laboral en metro?

Persona 4 0:24

eh, Constructiva muy constructiva, en lo profesional.

Entrevistadora 0:29

¿Qué qué quieres decir con constructiva?

Persona 4 0:32

Me ha ayudado mucho a mi desarrollo en lo profesional, porque he vivido, o sea.

El paso, yo en mayo de este año cumplí diez años en la compañía, entonces el paso de estos diez años han sido, como desde distintas aristas desde lo muy técnico en mantenimiento, después desde la gestión en en persona y hoy en día como desde el manejo como tal en donde me desempeño, pues en proyecto, entonces ha influido bastante, como en mi desarrollo profesional, pues desde la base hasta donde estoy ahora.

Entrevistadora 1:10

¿Entonces con constructivo quiere decir que que has ido mejorando, tú también?

Persona 4 1:16

Claro, me ha ayudado a desarrollar varias actitudes que, de una u otra forma van como potenciando tu tu desempeño profesional.

Entrevistadora 1:28

Súper.

Persona 4 1:28

Eso se da como en las distintas aristas, en la que uno se presenta.

Entrevistadora 1:33

¿Y qué valoras? ¿Qué es lo que más valoras de trabajar en metro?

Persona 4 1:39

Las Oportunidades.

Entrevistadora 1:41

¿y Oportunidades en qué sentido?

Persona 4 1:44

O sea, independiente, que sabemos que hay cosas que que están medias cocinadas en la previa, no voy a entrar en detalle, de una otra forma y se te presenta la oportunidad de todo, o sea, con distintos puestos, en distintas áreas, eh desde temas adicionales de lo de lo profesional, no sé entendiendo que hay beneficios que estoy, son oportunidades también de que no cualquier compañía se te pueden presentar, oportunidad de ayuda beneficio.

Entrevistadora 2:16

¿Y en esas oportunidades las ves como las visto en ti y como en general también lo lo has notado?

Persona 4 2:25

Sí po, sí, o sea en ese sentido es como equitativo siento yo para para todos los que están en la compañía.

Entrevistadora 2:33

Ya súper.

¿Qué cambiarías para mejorar más aún la satisfacción?

Persona 4 2:43

ehh El control dentro de los procesos, quizá que sea que sean como mas transparentes.

Entrevistadora 2:49

¿Ya dentro de de qué tipo de proceso se te viene a la mente?

Persona 4 2:54

O sea, todo. Yo siento que la transparencia es la que te da como la la legalidad para un, para un proyecto y en eso debe incluir todo en la banda en la que se presenta el cargo las lucas, que están ganando. Eso pasaba, por ejemplo cuando ocurrió el tema con los con los gerentes, subgerentes o cuando estaban declarados los niveles de sueldo y cuando ocurrieron problemas ante las personas, lo primero que hicieron fue eliminarse esa información, pues yo creo que esa transparencia también es importante.

Entrevistadora 3:24

Como estrategia de Endomarketing te había nombrado este término, Endomarketing es el marketing interno, o sea, ver a las personas, a los trabajadores de metro como un cliente más ya y en la teoría en la que estoy trabajando de endomarketing, tiene foco a distintos puntos. Entonces te voy a ir nombrando estos puntos y ahí tú me vas comentando que que es lo que piensas

Persona 4 3:39

ya.

Entrevistadora 3:49

En temas de seguridad laboral ¿sientes que tu puesto es estable? ¿O, cómo esto afecta tu motivación? A seguridad, me refiero a la estabilidad o no, es como este miedo constante a que no sé po puedas ser desvinculado.

Persona 4 3:51

Ya, O sea, yo siento que más más allá de mi puesto como compañía, porque metro una empresa que está en constante desarrollo y expansión, entonces en ese sentido, como que a uno yo creo que le da la seguridad de que tu puesto de trabajo no eh No va ser desechado de un momento a otro porque siempre se van a estar abriendo nuevas oportunidades, entendiendo que hay nuevas expansiones, nuevas líneas, nuevos desarrollos de negocio, hoy en día desde la perspectiva que la veo de trabajo.

Entrevistadora 4:34

ah claro, o sea, tú lo ves desde el desde el punto también en que como metro es una empresa que está creciendo, que está haciendo nuevas líneas.

Persona 4 4:41

siempre van a haber necesidades.

Entrevistadora 4:42

Iguales como como que entre comillas asegura un poco tu cargo porque siempre está la necesidad de.

Persona 4 4:47

Claro.

Entrevistadora 4:51

¿Y en la capacitación has participado en programas de capacitación y cómo ha impactado esto en tu desempeño y tu satisfacción?

Persona 4 5:00

Yo creo que aportó más el desarrollo desde que estaba desde la otra vereda. Del Desarrollo de la capacitación, más que el de las capacitaciones como tales. Porque entiendes cuál es el proceso de de la capacitación como tal. Desde que se levanta una necesidad de de capacitación en una DNC, por ejemplo, hasta cuando se implementa el programa, buscas cómo llegar a al cliente final, que es la persona que se va terminar capacitando, desde ahí yo siento que como que tuvo una relevancia importante. Hoy en día, desde la otra vereda es es distinto porque cuando recibes la capacitación como tal, no sé po la necesidades de esta. Se hicieron previo a que uno empezase como con su trabajo habitual o sus programas del día a día, entonces después uno está como concentrado en el proyecto que lidera o en el trabajo que está se está haciendo y como que desvía un poco esa capacitación o esa necesidad que en algún momento se levantó, entonces como que se pierde ese trabajo que hay de atrás, porque hay de quien le hacen levantamiento, hacen desarrollo, hacen la implementación versus el cliente final como te digo yo es quien recibe la capacitación, siento que se ven como de vistas muy distintas, quizás podría haber, distinto es para la operación o de la operación siempre tiene capacitaciones constantes, quizá para el resto de la compañía podría haber como un programa distinto, como que tratase de llegar de una forma más cercana que quizás al trabajador porque hoy en día desde otra vereda, como digo que no sea la operación, el trabajador no percibe la capacitación de la misma forma.

Entrevistadora 6:31

¿Vale, vale, eso lo ves en tu caso en particular?

Persona 4 6:36

Sí, sí, o sea, lo vi desde no sé po mantenimiento, que era cuando residía a hoy en día como estoy, porque cuando como digo, cuando estuve detrás de la capacitación es distinto, porque entiendes como es el trabajo previo que hay detrás, pero ese trabajo previo que hay detrás no veo no lo veo hoy en día, yo que atras, yo lo entiendo por qué estuve ahí, pero para un trabajador normal es

distinto que que lo vea porque no lo va a entender, para él es como la capacitación que le tocó este año no más porque tiene que cumplir con una capacitación cachai.

Entrevistadora 7:04

Y entonces siente que como que, que le está faltando el sentido a la capacitación.

Persona 4 7:09

Claro.

Entrevistadora 7:14

Ya. ¿Y en temas de reconocimiento, cómo percibes las políticas de reconocimiento monetario no monetario en en tu área en específico o para ti?

Persona 4 7:28

ehh O sea, siento que las políticas de reconocimiento son pobres un poco y porque si bien hay instancias donde se dan los reconocimientos, pero hay trabajos constantes de gente que es a diario cachai eh que realizan muchas labores dentro de su perfil y ese trabajo no es visto cachai es como no, este es tu nivel y es parte de tu carga y es lo que tení que hacer po, pero a veces no se po una persona de nivel trece de una gerencia versus de una persona de nivel trece de otra gerencia, tienen cargas de trabajo totalmente distintas, entonces, ahí es donde tú dices claro, son el mismo nivel, pero el el nivel de compromiso que deben tener o de tiempo que le deben de dedicar al trabajo es totalmente distinto. Entonces ahí encuentro como que no sé, choco con eso, pero es difícil, también poder equilibrarlo como para que para todo sea igual po cachai porque no existe como esa visión puntual en cada trabajador, en cada perfil, en cada banda cachai, porque todas las gerencias trabajan, o funcionan de manera distinta. Siento que es como complejo administrarlo.

Entrevistadora 8:34

claro ¿En ese caso, entonces tú crees que es algo que se debe trabajar y que generaría o te generaría a ti en particularmente mayor Satisfacción?

Persona 4 8:43

Sí, de todas maneras. De todas maneras, ósea hoy en día evaluación de desempeño que te reconocen de alguna otra forma, pero aún así siento que esas instancias tampoco pueden reconocer a cada trabajador con todas las labores que hacen.

Entrevistadora 8:55

¿y Para ti, qué? ¿Qué tiene más valor, el el reconocimiento monetario o no monetario?

Persona 4 9:01

Mira, yo siento que el dedicarle tiempo al trabajo para obtener una compensación monetaria, que es lo que uno recibe al mes como sueldo, es un poco de incentivo al tiempo o a la calidad del

tiempo que uno le dedica a lo que está haciendo, entonces de una otra forma querai o no no todo se traduce en eso, si el tiempo es plata, entonces.

Yo creo que lo monetario, no sé si siempre será lo mejor, pero es un gran punto que el que te indica si el tiempo que le vay a dedicar a a tus labores va a ser de calidad o no, cachai porque un trabajador que no se sienta valorado siento que va a trabajar porque tiene que hacerlo nomas po, pero alguien que sienta que su labor es valorada es bien compensado, claro, va a tener otra eh disposición al momento que le toque algún desafío o hacer una pega.

Entrevistadora 9:55

En temas de comunicación tú lo habías comentado antes igual, pero a ver si que puedes profundizar un poquito más. ¿Cómo evalúas la transparencia y el flujo de información en metro?

Persona 4 10:12

eeh pucha, yo, la verdad, yo no la valoraría muy bien porque no todas las gerencias tienen la misma disposición para la bajada de información. O sea, te pongo un ejemplo claro, nosotros estuvimos como tres, cuatro meses sin tener un “al día” cachai y en persona era “al día”, era todas la semana po. Me imagino que lo siguen teniendo, no , ahí donde él está el pato y se da los tiempos de él, entonces no en todas las gerencias se administra de la misma forma. Entonces eso también siento que debiese haber un control porque hay información que es transversal de la compañía y hay instancias para que se generen estas conversaciones o estas bajadas de información, y si en algún lado no están se está perdiendo po cachai. Entonces deberían quizás ver políticas para para la plana ejecutiva donde no sé les exijan semanalmente o al menos una vez al mes o cada dos semanas tener estas bajadas de información de distintos temas, desde la evaluación de desempeño, las encuesta de clima, yo mi Gerencia todavía no evalúa la encuesta de clima.

Entrevistadora 11:16

Que que que mejore la comunicación o la comunicación en sí.

Persona 4 11:21

Que estas instancias, estas instancias son las que generan momentos de de diálogo cachai

Entrevistadora 11:21

claro.

Persona 4 11:27

Y siento que te pueden abrir como esa esas instancias para... no sé po, tení primero la la. La primera reunión de bajada y luego de eso ya analicemos el tema, veámoslo en reuniones de equipo cachái eso como siento que es súper importante, que se generen esas instancias para conversarlo y esas primeras instancias debe venir desde arriba po, es el escalafón de la información, po desde arriba tienen que ser las bajadas hacia abajo po y si desde arriba la cosa no viene la bajada, o sea.

Entrevistadora 11:55

¿Que mejore la comunicación, lo asocias a una mayor satisfacción?

Persona 4 12:00

Sí, de todas maneras, de todas maneras.

O sea, eso a todo nivel de cosas por la comunicación en la relación de amistad, de pareja, de laboral, en todos lados, sin duda asertiva.

Entrevistadora 12:16

Claro, Claro que como clave finalmente, como para todo toda en la vida, la comunicación.

Persona 4 12:21

Claro. Exacto. Usted ya lo lo está viendo desde su vereda profesional.

Entrevistadora 12:27

Claro. Y el empoderamiento, por ejemplo, la autonomía, tomar decisiones en tu trabajo, considerando igual los niveles de de decisiones que puedes tomar. Tú sientes que que lo tienes, te genera satisfacción el poder tener autonomía.

Persona 4 12:35

Sí, de todas maneras. De todas maneras sí. Yo, en ese sentido, me siento privilegiado un poco del hecho de poder decir que en mi trabajo mi jefatura se siente cómo con la libertad de entregarme la responsabilidad y guiarme en lo que necesite. Pero no está ahí de manera constante cachai. Entonces esas libertades si de una u otra se valoran un un montón, pero también siento que depende mucho del líder que esté a cargo del equipo y hoy en día te hablo desde desde la tranquilidad y la confianza de que mi jefe deposite en mí con los trabajos que tengo, pero eso no quiere decir que todas las áreas se manejen de la misma forma cachai. Yo en lo personal, totalmente feliz.

Entrevistadora 13:31

¿En las áreas que has pasado anteriormente, a la que tienes ahora también has tenido esa autonomía?

Persona 4 13:37

eh no, no en todas, por eso digo que depende mucho del del, del líder. Del qué lídera.

Entrevistadora 13:42

Y entonces en comparación, entiendo. ¿Entiendo que en comparación de la experiencia anterior y con la que tienes tú, te sientes privilegiado, sientes que te genera mayor satisfacción en la autonómica?

Persona 4 13:51

Sí, en la actualidad, totalmente. Sí, de todas maneras.

Entrevistadora 13:59

¿En la equidad cómo percibes la diferencia de trato entre estamento, entre pares?

¿Cómo sientes que o sea, si metro es una empresa horizontal, vertical y qué tanta satisfacción te puede generar que sea por ejemplo más horizontal?

Persona 4 14:14

El Gerente general, tiene, tiene chofer

Entrevistadora 14:20

¿Es algo que notas?

Persona 4 14:22

Ahí se ve las diferencia de reuniones con cafecito, con Cafecito y galletas.

Entrevistadora 14:26

Y ahí eso sientes que entonces que genera como insatisfacción.

Persona 4 14:34

De todas maneras, o sea, no se si insatisfacción, pero genera ese ruido a las a las personas po cachai, de hecho, es cosa que, bueno, yo creo que te ha tocado igual darte vuelta en talleres y ver el edificio corporativo como el Olimpo cachai porque se dan cuenta de esas diferencias que hay en los distintos lugares cachai que hay en las mismas personas, en los casinos, incluso con la variedad de comida. Entonces queramos o no se dan esa diferencia es propio de nuestra cultura también aquí hablo más allá de algo como compañía, así algo como como país es muy propio de nuestra cultura, pero.

Entrevistadora 15:09

Sí muy, muy chileno.

Persona 4 15:10

Sí.

Entrevistadora 15:15

¿Pero para continuar con equidad, tú sientes que que si metro fuera más equitativo te generaría mayor satisfacción o más ganas de seguir trabajando en metro?

Persona 4 15:26

Sí pues, de todas maneras, de todas maneras sí. Sí, me queda un punto importante, o sea Y ahí vuelvo un poco lo que te mencionaba antes con con el con el tema de los trabajadores, así como no sé po, que pueden tener el mismo nivel, pero la carga es totalmente distinta, siento que ahí no sé po. Se ve esa diferencia cachai porque y no es equitativo, para para quién tiene, como digo, el

mismo nivel de otra persona, pero el doble de carga laboral entonces, pero son temas como muy puntuales, como entrar al al detalle del del uno a uno.
y en una empresa tan grande es difícil llegar a eso también.

Entrevistadora 16:09

O sea, igual eres consciente de la realidad.

Que que tiene la organización como tal y lo difícil, igual que puede ser.

En base a todo lo que hemos hablado o quizás algo nuevo que se te pueda ocurrir, ¿qué práctica o política crees que falta implementar para aumentar la satisfacción en metro?

Persona 4 16:36

Yo siempre he pensado que las evaluaciones en 360° ayudan un montón a las compañías. Porque te permite eh evaluar y visualizar la visión de todo lo que está alrededor de un trabajador, tus pares, tu jefatura cachai y las personas que que están abajo tuyo. En el caso de que tengas gente a cargo cachai y esa visión va a permitir reconocer a lo mejor dolencias que una persona con las mismas funciones tuyas, puedas sentir cachai o las diferencias que te pueden ver, ahí entramos a todo eso en temas de carga laboral, de salario, de no se po relación con tu jefatura, con la gente que tiene a cargo y viceversa, porque hay cosas que no no se ven por la evaluación en 90° te te limitan un poco a eso, al tener una sola visión de las cosas en cuando las evaluaciones son hacia todos lados, es que te da esa facultad de ver qué es lo que piensa o, más allá de qué es lo que piensa ¿Qué es lo que está reflejando a la persona que está al lado? Cachai con la con la misma funciones tuyas. Siento que eso sería algo que ayudaría un montón. Ahora insisto, volvemos un poco a eso, metro es una empresa tan grande que llegar a ese tipo de evaluaciones sería difícil, como manipular toda esa esa información para poder llevarla a un buen puerto.

Entrevistadora 18:02

Toda esa información, Claro, pero podría ayudar en los puntos que habíamos hablado de equidad y comunicación.

Persona 4 18:10

Claro, de, de todas formas, te ayudaría a visualizar un montón de cosas que como digo, esas son dolencias que tienen trabajador pero no pueden levantarlas porque depende de del comentario que sea con tu jefatura no mas po cachai no de lo que se comenta hacia el lado como te digo.

Entrevistadora 18:25

Pero claro no, no existe la instancia formal para para poder tratar eso.

Persona 4 18:30

Exacto.

Entrevistadora 18:35

¿Recomendarías? ¿Metro como empleador? ¿Y por qué?

Persona 4 18:39

Sí, de todas maneras. De todas maneras, y ahí hablo muy de lo personal. Porque Claro, metro, una empresa que te te permite el desarrollo y te lo permite en el el sentido de que puedes buscar nuevas oportunidades dentro de la misma compañía y, a su vez porque entrando independiente la labor en que te desempeñes sí o sí vas a adquirir un conocimiento que no lo va a encontrar en otro lado porque metro una empresa especial, po cachai o sea se mueven pasajeros a través de de trenes cachai. eh, es algo que técnicamente no lo voy a encontrar por ejemplo en una universidad es lo que se ve. No sé, cómo se maneja un tren o algo como funciona el sistema ferroviario son cosas que uno aprende estando acá, entonces de una otra forma, Claro, una empresa que tiene mucho que que entregar como para el desarrollo profesional de de de quien tiene el gusto de trabajar aquí. De todas maneras la recomendaría.

Entrevistadora 19:33

¿Tú fuiste antes técnico, y ahora estás en estamento profesional, sientes que hay alguna diferencia entre niveles de satisfacción en de pasar a técnico a ser nivel profesional?

Persona 4 19:40

Ajá. Si de todas maneras, desde lo salarial hasta como te digo, el hecho de que el casino del taller comida no se tenía dos variedades de comida, conforme con eso, hasta tener aquí un casino con tres variedades de comida más un hipocalórico, son diferencias que se ven po se ven en la en la práctica, se notan.

Entrevistadora 20:05

y lo notas incluso desde lo físico trabajar acá en el corporativo a a estar en los talleres.

Persona 4 20:14

Claro, sí, de todas maneras.

Entrevistadora 20:21

Algo más que quieras agregar que no haya estado en las preguntas, pero que sientas que es importante en en temas de satisfacción o, algo que te genere mucho, mucha satisfacción, pero que no no la hayamos conversado.

Persona 4 20:37

eh no, que no, no creo que hablamos de las cosas como más importante, hablando de satisfacción laboral que como el título de la canción.

Entrevistadora 20:47

Sí es el sí, exacto.

Ah, súper Oye, te recuerdo aquí es confidencial. Te voy a enviar en la Carta en un ratito, quizás al tiro y ahí tú me la firmas durante el día. ahí, no, no tengo problema.

Entrevista Persona 5

Entrevistadora 0:03

La percepción es lo que no, lo que me interesa acá en este momento, así que te voy a ir haciendo una serie de preguntas, pero ahí quizás puede salir una conversación entre ellas porque semiestructurado.

persona 5 (hombre) 0:08

No hay problema.

OK, no hay problema.

Entrevistadora 0:17

Ya mira para partir, vamos a iniciar con una pregunta muy bien amplia.

persona 5 0:23

¿Ya OK?

Entrevistadora 0:23

¿Cómo describirías tu experiencia laboral en metro?

persona 5 0:28

Guau, bastante amplia la pregunta, la verdad, sí, mira, en general Claro. Yo me atrevo a decir que, que es bastante buena, ya bastante buena dentro de toda la, el trayecto que, que he tenido acá, he he podido ir quemando etapas, cierto, dentro de mi crecimiento en metro, el desarrollo profesional, pero también cierto el tema de ir adquiriendo, ir desarrollando también habilidades, habilidades blandas, como se le llamaba anteriormente. No me acuerdo el término que se que se ocupa ahora de la habilidades blandas.

Claro, Claro, Claro, todos hemos tenido momentos, quizá difíciles.

Complicado en algún momento, pero que en el fondo, aquí en su momento me criticaron, eh también, obviamente le, le agradecí después porque gracias a la crítica constructiva que se dice cierto, yo pude crecer también aquí, dentro del metro. Entonces, entonces raya para la suma, mi estadía en metro hasta ahora ha sido.

bastante, bastante buena.

Entrevistadora 1:30

¿Qué aspectos valoras más de trabajar en metro? Te voy a dar un ejemplo, no sé. Clima, beneficios, oportunidad de desarrollo o alguna otra que se te ocurra que, que es lo que que te hace valorar estar en el metro.

Persona 5 1:49

Mira a altura de mi vida, ya a mis 44 años, eh lo que yo más valoro al metro es justamente bueno, pues por un lado el clima, el clima laboral que donde trabajábamos nosotros y entonces estás tú, encuentro que tenemos muy buen clima laboral, cosa que lamentablemente en otra vez

que yo he visto, no lo está lamentablemente y eso uno lo valora bastante, pero yo, yo creo que una de las cosas que más valoro el metro es el equilibrio entre lo laboral y tu vida personal, tu vida familiar. Eso yo no lo transo con nada, no lo transo con nada, para a mí a mi ser como se le dice por ahí de una manera, quizás a lo mejor de manera incorrecta, ser demasiado trabajólico por no decir ser esclavo del trabajo, no, eso no a estas alturas ya no va conmigo porque ya cuando tomas dudas, tú creces, tú vas viendo otras cosas que son tan importantes como como el, el equilibrio entre el trabajo y tu y tu vida familiar. Eso yo lo valoro bastante, mucho.

Entrevistadora 2:55

¿Este equilibrio a qué se debe? ¿Crees tú? A como a la jefatura o a la modalidad teletrabajo. O es como de parte del metro.

Persona 5 3:07

Es que, por ejemplo, yo me atrevería a decir que es más parte de metro ya ya, porque, porque igual este trabajo de verdad que tú estás en tu hogar, pero, pero igual, tú tienes que obviamente estar trabajando, desde, desde tu casa. Claro, ahí lo que uno por lo menos en, en mi caso valoran mucho son los tiempos de traslado que de repente, a veces los tiempos de traslado son los que le toman tiempo, pero yo lo veo más que nada de, de que te respeten tu jornada de trabajo, o sea, en mi caso, por ejemplo, yo trabajo desde 8:30 a 5 y media y eso, y eso se respeta. Se respeta mucho. Entonces a eso me refiero del teletrabajo. Es compatible con los tiempos libres que tú tienes para para tu familia, en este caso, en mi caso, para mi esposa y también de repente un tiempo un poquito de para mí igual, entonces eso es lo que yo valoro, valoro mucho.

Entrevistadora 3:52

¿Y hay algo que cambiarías para mejorar aún más tu satisfacción?

Persona 5 4:06

Algo que cambiaría para mejorar mi satisfacción.

Eh, Dentro de metro quizá a lo mejor.

Creo que en un momento a lo mejor lo comenté ya mucho, mucho, mucho parte con el tema del reconocimiento creo yo, que ahí de repente a veces bueno, yo sé que metro, obviamente cada año, eh por el tema de la evaluación de desempeño elige su premiado, oye, porque una cosa que se ha perdido mucho ha sido el tema, que buena vez lo comentamos en algunas reuniones de subgerencias, que fue el tema del reconocimiento por los años de servicio que este era algo un poquito más elaborado, con una cena, un evento, un obsequio cierto, entonces, entonces eso se ha ido perdiendo en el tiempo, como también cierto dentro de nuestra subgerencia.

A veces yo creo que no se reconoce mucho el trabajo y que lo demás hacen es solamente es de palabra, cierto, de palabra, pero muchas veces la gente prefiere algo tangible, no sé, supongo un lápiz, por ejemplo, un galvano de acrílico, una cosa así yo creo que, que se podrían mejorar respecto a la satisfacción porque a veces, y es lo que opina la demás gente que yo lo he escuchado, que siempre prima lo mismo, ¿acaso en mi trabajo no vale? Yo lo he escuchado, yo lo he escuchado mucho eso, entonces ahí también, bueno, también un rol de la jefatura, igual ahí debe tener su, su atención. En eso también, porque igual la gente se desanima y de hecho, la

gente hace muchas cosas, bueno, el trabajo, claro hay excepciones también cierto, pero la gran mayoría por lo menos la gente hace su esfuerzo por trabajar por cumplir y a veces la gente se siente como que este trabajo no se reconoce. Es como decir, no es parte tu pega, no tu trabajo, entonces ahí yo creo que hay un llamado a la jefatura de que presten un poquito de atención a eso.

Entrevistadora 6:11

Dime. Deberían quizás más, más diversidad en en este tema y tratar de de reconocer a todos. Ya que todos igual le hacen bien la pega. Así en metro. En metro ¿Hay gente buena?

Persona 5 6:34

Claro, y la gente, como como te comenté y te reitero, yo he escuchado decir, “siempre premian a lo mismos”. “No sé qué”, “¿para qué me esfuerzo más si van a premiar los mismos?” así que también ojo con esos Comentarios.

Entrevistadora 6:43

¿Te que genera de desmotivación el tema?

Persona 5 6:47

Sí, sí, es que genera la desmotivación, créeme, créeme que genera desmotivación, un poquito.

Entrevistadora 6:52

¿Eso tú lo has visto más como en, en el estamento profesionales o en lo técnico?

Persona 5 6:59

Lo, lo he visto más en, en lo en la parte más técnica, lo he visto.

En operaciones, pero también igual en la parte de profesional también, yo a veces he escuchado ese mismo comentario, “siempre premian a los mismos”, “para que me voy a esforzar más”, “voy a cumplir con lo justo nomas entonces”, igual ahí el tema del reconocimiento, como, como te comentaba un llamado, quizás va para la jefatura, no sé que tengan un poquito de ojo con eso. Y también igual un poquito, soy un tanto de esa idea para que para que la gente no se desanime, yo también en algún momento fui, fui jefe y para que la gente no, no se desanime o esté marcando el paso, como se dice, también igual de repente hacerle un un reconocimiento, como te digo. Pero con algo tangible, no con un correo de felicitaciones, algo que después se queda.

Entrevistadora 7:53

Ya mira, pasamos al, al segundo bloque que te voy a hacer unas consultas respecto a unos temas en específicos, esto en base a la teoría que yo estoy trabajando en la tesina de la estrategia de endomarketing del modelo, balsal mendelssohn y charna, en donde son 6 los puntos que, que comentan como estrategia de, de endomarketing. Así que te las voy a ir nombrando y ahí tú te vas explayando de lo que sientes al respecto, por ejemplo, en la seguridad laboral sientes que tu

puesto es estable y cómo afecta tu, tu motivación, ¿te genera satisfacción que en metro haya seguridad? me refiero a no tener este miedo de ser desvinculado.

Persona 5 8:44

guau, guau, Yo creo que metro de una empresa bastante estable en ese sentido ya, pero yo siempre soy de la idea de que si uno hace bien el trabajo uno no tiene por qué temer a eso, no, no digo por qué temer a eso, pero claro, de repente a veces vienen de algunas áreas, reestructuraciones, que se yo y cuando viene este tipo de reestructuraciones de algunas áreas y donde de realmente a veces vienen las, las desvinculaciones. Así que así que, que se tiene yo, yo a metro la encuentro una una empresa bastante estable, pero claro, no se exime tampoco de, de esa parte que de repente por, por reestructuraciones principalmente reestructuraciones, porque la gente que no trabaja, que no hace o que hace mal trabajo, ahí nada que hacer. Sí, pero, pero eso más que nada, yo encuentro a metro una empresa bastante estable en la parte laboral, pero claro, cuando viene, por ejemplo, estos cambios de gerencias, de Gobierno, quizá o reestructuración en diferentes áreas, ahí es donde viene un poquito el remesón y ahí es donde uno se a veces se, se inquieta.

Entrevistadora 10:05

Claro, si metro además es una empresa que, que sufre hartos cambios, por lo menos un cambio al año. Ocurre un cambio grande.

Persona 5 10:14

Claro, no imagínate, ahora que viene un cambio de gobierno. Bueno, este año son las elecciones presidenciales, cambio de gobierno y el próximo año vuelta otra vez cierto que el directorio quizá la gran mayoría, no esté, después vienen otras personas, entonces volver a revalidar los trabajos, Claro, ahí es donde viene un periodo un poquito de de de incertidumbre un tanto. Entonces ahí siempre me acuerdo de una frase que me dio un, un ex jefe que tuve en la línea cuatro en contacto, que “nosotros lo que nos queda es alinearnos, nomás”.

Entrevistadora 10:48

Ya, respecto a la capacitación has sentido, o sea, ¿has participado en programas de capacitación y cómo impacta en tu desempeño y tu satisfacción? Pero quiero darle acá la, la vuelta a tuerca, porque tú tienes una mirada técnica de habilitación, pero como esta entrevista está enfocada en el estamento profesionales como estamento profesional, y tú, cómo estamento profesional, ¿cómo sientes que es la capacitación, el desarrollo en ese sentido?

Persona 5 11:17

Mira, aunque tú no lo creas, es verdad que es que yo, que soy un poquito de clase de esa técnica, pero aunque tú no creas, yo también he tratado de transmitir valores a los a los muchachos ya del respeto del, del tener siempre buena disposición, de no llevar malas prácticas y también cierto de, de inculcarle a los muchachos cierto que se esfuercen por conseguir las cosas, porque las cosas si uno las va, si uno no las va a buscar, no van a no van a llegar estando sentados, quietos. En ese sentido, yo también un poco me, me preocupo de transmitir esas cosas. Ya y en ese sentido.

Yo, yo creo que, que ha sido ha sido por mi lado satisfactorio, porque de repente a veces, mas que con lo técnico, que es importante, pero las personas más se quedan con la parte más de, de estas habilidades que uno que uno comenta y que principalmente son valores, principios que, que te enseñan de la casa, principalmente, de repente a veces ahí a ellos les comento, “pucha la gente reclama por los derechos”, que está bien, pero muchas veces se olvidan de los deberes que tienen que cumplir. También, también tiene que ver el tema de cumpla con su deber. También, aparte de reclamar los derechos, cumpla con sus deberes:

“Aquí la cosa no es gratis, po chiquillos, tienen que ponerle uno al empeño”.

Entrevistadora 12:45

¿Exacto, y tú cómo, cómo, persona 5?

¿Has sido capacitado? ¿Sientes que ha habido desarrollo en ti o aprendizaje, además de lo que de tu pega diaria, ¿hay algún aprendizaje o algo que, que te haya ayudado a desarrollarte o algún apoyo de metro para poder crecer?

Persona 5 13:09

Uf. Si tuviera que, que comentar la trayectoria de mi carrera, claro que sí.

A ver que sí, a que si he aprendido mucho de mi antigua jefatura, bueno, y por algo estoy acá donde estoy ahora llevando, voy a cumplir 17 años en la empresa, donde he pasado por mucho, por muchos puestos de trabajo, donde obviamente he aprendido a conocer personas que de todas ellas saco lo bueno, lo malo lo dejo a un lado, entonces, si no he crecido normalmente con respecto a eso y obviamente también la buena práctica que yo he tratado de adquirir, también he tratado de transmitirles igual a las generaciones que vienen, sobre todo los que a las personas que vienen de reciente ingreso, a quienes van cambiando de, de cargos dentro de la empresa. Indudablemente sí, sí.

Entrevistadora 13:59

Ya mira esta pregunta ya, ya la habías comentado un poquito, pero ver si es que quieres profundizar un poquito más sobre el reconocimiento. ¿Cómo perciben las políticas de reconocimiento dentro de metro, ya sea monetario o no monetario?

¿y específicamente cómo lo sientes tú o cómo lo has visto en tu área?

Persona 5 14:21

Eso eh, no tiene que ver con la con las remuneraciones o, me refiero con los con los convenios colectivos que tenemos, que ahí obviamente tenemos, ese tipo de cosas, pero ya encuentro que que Claro se refiere a otra cosa a la parte de reconocimiento.

Entrevistadora 14:39

Sí, reconocimiento. No monetario como quizás tú habías visto un correo o un, te felicito o estás como reuniones gerenciales, donde la gente recibe premios y monetario puede ser, no sé subirle el sueldo a alguien que hace bien el trabajo o recibir un bono. ¿Qué? ¿Qué percepción tienes tú sobre eso?

Persona 5 15:05

Eh Guau, antiguamente yo tenía otra percepción, hoy día . Quizás tengo otra antiguamente. Lo que uno bueno está en lo joven, también más joven, quizás más inmaduro uno decía no, a mí me interesan las Lucas antiguamente, claro, el reconocimiento eh quizá yo apreciaba más el tema, no páguenme las lucas y nada de reconocimiento del tema, porque, porque recuerdo que me que me pasó en un en una ocasión donde quizás la mayoría de nuestros compañeros teníamos la misma sensación, yo tenía tenía apenas dos años en metro y hubo una contingencia grande en línea cuatro, donde hubo una una huelga y nosotros tuvimos que hacer, tuvimos como que readaptarnos a como dijera yo, a unos turnos medio especiales, jornada extendida. Y eso fue más o menos por un, quizá habrá durado como un mes ya ahí el reconocimiento fue una comida con el gerente, en el taller las gracias y listo. Ósea En ese momento yo pensaba, pucha nos llevamos los puros aplausos, no nos dieron ningún incentivo, como dices tú un bono o algo así en este momento yo pensaba que con lo que hago, con esa sensación, con mis colegas técnico, pero ah claro, yo yo valoro más lo lo otro. Otro cosa que no se, que no se compran con dinero, justamente lo que te decía yo, un reconocimiento de la gracias encuentro que en la gerencia de personas se da poco ya, porque yo lo veo por ejemplo, en la gerencia de operaciones de mantenimiento, por ejemplo, ya acciones destacadas, por la gerencia de operaciones, acciones destacadas en la gerencia de mantenimiento y encuentro que en la gerencia de personas, en la gerencia que estamos nosotros, eso falta.

Entrevistadora 17:10

¿Es como casa de herrero cuchillo de palo?

Persona 5 17:13

no quería, decirlo con esas palabras, pero es más menos eso, claro, entonces yo creo que acá la gerencia le, le falta eso a la gerencia de personas, por ejemplo, acciones destacadas o no sé, y el tema de la seguridad y que y que los muchachos van allá, tengo una especie de de galvanito chico y algo más, yo lo he visto en mantenimiento en la gerencia de Operaciones y también con con tema de seguridad, igual que también si esto ahí hacen ese tipo de reconocimiento que yo encuentro que en el área donde estamos nosotros, yo creo que eso falta acciones destacadas. No sé si el tema de seguridad porque puede que en el lado de nosotros nos pegue tanto, quizá puede que me equivoque, pero eso acciones destacadas, temas de innovación o años de servicio, como el año pasado en la última reunión que tuvimos los que cumplimos los años de servicio nos dieron una especie de de reconocimiento, quizá el poder ser algo más, porque los años aquí en metro donde son, no son menores y ahora con estas generaciones es difícil que alguien se mantenga tanto tiempo como en el caso de nosotros.

Entrevistadora 18:26

Claro, los tiempos han ido cambiando y la gente ya no se mantiene tanto en en un lugar cómo se hacía antes, pero se ve que en metro y en nuestra gerencia incluso hay gente con mucha trayectoria, incluyendote.

Ya mira en comunicación. ¿Cómo evalúas la transparencia y el flujo de información en el metro?

Persona 5 18:54

¿metro General o de nuestra gerencia?

Entrevistadora 18:57

En metro general y nuestra gerencia.

Persona 5 19:01

Ya.

Entrevistadora 19:01

¿Cómo lo ves en general?

Persona 5 19:05

Eh en general, bueno las páginas el “anden en línea” sirven, pero a veces, como como información muy, muy en específica y que yo creo que quizá no mucha gente la ve, pero está, a nivel general, pero claro, obviamente es muy difícil enterarse de todo a través de de la comunicación que da por ejemplo los “andenes en línea”, cierto, quizá hay una cosa más específica, yo encuentro que que cumple cumple con con con informar en el metro a sus trabajadores, ahora que es la tarea de uno obviamente de dar el tiempo, de observar, de mirar. En fin, por lo menos yo, durante la semana trato de hacerlo para no estar tan perdido de de buena información es que se dan. Y en cuanto a nuestra gerencia, bueno, en cuanto a que nuestra gerencia es un buen ejemplo respecto a comunicaciones. Quizás vamos a herir susceptibilidades un poquito ahora, pero cualquier reunión de la la “gper al día” a mí me ha encantado porque lo mantiene al día con lo que está pasando, con lo que está pasando, en referencia lo que están haciendo, verdad otras áreas que a lo mejor nosotros estamos más desconectados con ellos, con nuestro quehacer diario, si yo lo encuentro súper bueno, super bueno, pero bueno Claro, me refiero si a toda la información es formal ya porque lo otro, la conversación de pasillo es otra cosa, entonces no sé, eso es es obviamente, no aplicaría a lo que tú me estás comentando, que es algo de general, de metro y algo de nuestra gerencia, que yo encuentro que que sí, la información, sobre todo en nuestra gerencia, es muy buena, es muy buena encuentro yo.

Entrevistadora 20:42

Sí. ¿Ya y en tema de empoderamiento, tienes autonomía en tu trabajo? Puedes tomar decisiones en base a al nivel que que tienes tú.

Persona 5 20:57

Sí, yo de hecho, lo que más valoro y se lo he hecho saber a mi jefatura directa es mi autonomía, no me quiten mi autonomía.

Si hubiera algo que me queda un poquito, quizá de que yo no voy a resolver o que tengan que hacer alguna consulta ahí, ahí yo recién tomo acción para preguntar qué te parecen estas cosas. No, pero a mí mi autonomía déjenmela déjenmela, a mí, no. Sí, yo me siento super autónomo en mi, en mis temas. De hecho, de hecho, por ejemplo, no sé por ponerte un caso, cuando voy a hacer clases, “ya dígame cuando parto y yo voy y ahí déjenme a mí ser, yo veo como como me la

arreglo”, yo veo como como como veo este tema, si hay algo que escapa a mi manos recién yo levanto, levanto la mano y pido ayuda, pero habitualmente en esas cosas, no, yo tengo autonomía dentro de mi trabajo y eso es una de las cosas que más valoro.

Entrevistadora 22:01

En equidad. ¿Cómo percibes la equidad en temas de de trato?

¿Sientes que metro es horizontal o es más vertical para tratar a las personas? ¿cómo cómo es el trato entre pares con la jefatura? ¿Cómo lo ves tú?

Persona 5 22:21

Ya, con respecto a eso, sí por el trato cierto por la persona, no, yo lo veo, yo lo veo bien, eso yo lo veo muy bien, porque antiguamente existía mucha discriminación. Comentario en las áreas son más duras y a lo mejor, pero ahora, Claro, esto se ha ido.

Un poquito ya más internalizando. En fin, esto hace uno, ya no ve los comentarios pesados de antes de esas cosas. Por qué, Porque uno a lo mejor es alto, es bajo, es gordo, es delgado y sigue algún credo religioso o no, eso ya se se ha ido, ha ido mucho, ha ido mejorando mucho en el tiempo.

En cuanto a lo que es el trato ya, pero lo que sí a lo mejor podría comentar algo, quizás, que a veces yo, como hombre, me he sentido discriminado.
me han discriminado

Entrevistadora 23:22

Explicate, por favor.

Persona 5 23:27

O sea, a mí no, a mí no me ha pasado ya en lo personal, a mí no, no me ha pasado que yo me he sentido discriminado. Ya corrijo ahí un poquito el comentario. Ya, pero sí, yo he visto cosas ya de que si yo yo creo que lo que el hombre que el hombre se sentía un poquito discriminado ya, por ejemplo en en los tratos en ciertas en ciertos procedimientos, por ejemplo, pasó en una ocasión, de que de que un hombre, un hombre y esto, y esto yo lo vi yo lo vi un hombre fue acosado, un hombre, fue acosado ya, pero cómo fue el trato de la persona que después llevó y después llegó. a hacer ¿Cómo se dice, como como detenida, porque fue un hombre, no acompañenos por acá? Y a la persona no le hicieron nada en cambio, si si hubiera sido al revés, por ejemplo, que que un hombre hubiera hubiera por ejemplo acosado a una mujer al hombre lo llevan con esposas, detenido entonces en en sentido por lo por lo menos no digo que que dentro de metro pase, pero yo ahora me pregunto si qué pasaría si, por ejemplo hubiera sido al revés, te digo yo o sea de repente, ese como que como que uno por ser hombre, te tratan de manera distinta, en hechos graves digo yo, yo a cuando, por ejemplo, es al revés la cosa, cuando uno es la víctima se esto cierto alguno puede ser acosado quizás por una mujer o por una persona que es trans, entonces yo encuentro que se marca mucho la diferencia, yo no digo que en metro haya sido.

Entrevistadora 25:22

¿sientes que se le baja un poco el perfil a ese tipo de casos? ¿Cuándo un hombre que es acosado en este ejemplo, por ejemplo?

Persona 5 25:31

Víctima sí, sí, tal cual, tal cual yo que un ejemplo que estoy tomando ya ya entonces entonces el llamado hay que, por ejemplo a que se tenga cuidado, por eso también se tenga cuidado eso también ya, porque como que como que la tortilla y ya (... inentendible), de diversidad de género, pero como que para el lado del hombre porque se ha ido achicando.

Entrevistadora 26:03

¿Ahí sientes que queda un poco desamparado?

Persona 5 26:03

Sí, , exactamente tal cual. ¿Entonces, entonces yo, yo, yo realmente me he preguntado, y qué pasó? Por qué puse yo me hubiera involucrado en un caso así, si yo soy la víctima, o sea, o sea a la persona no la van a tratar igual, como si, como si yo por ejemplo fuera el que esté cometiendo la falta. A mí me deben haber esposado y Ay, ándate cierto, pero sin embargo, si fuera una mujer o una persona de de esto, de todo género, verdad, LGQIBT, no me acuerdo. ¿Cuál? ¿Cuál es la sigla, lo van a tratar de una manera distinta y yo lo he visto por lo menos, o sea, no dentro de metro ya, sino que la parte de de afuera del metro, entonces el llamado un poquito a que tengan ese cuidado de que de repente a veces no sé, vamos a poner un caso. Un ejemplo del tema de de ya concurso externo, pero que sean solamente damas, obviamente entiendo que de verdad está por cumplir una meta, pero si por ejemplo hay una persona que es un varón siento que tiene las las capacidades y quizás igual o tenga habilidades más o menos iguales, o sea, ¿lo van a dejar fuera porque es hombre y no y porque es mujer? en el sentido del llamado que tengan cuidado también con eso, porque el hombre igual se puede sentir discriminado por un lado, pero aquí el metro dentro del trato, aquí es lo que estamos conversando, el trato, el trato, no por lo menos en mi caso, no pero hay que tener cuidado, hay que mantener el equilibrio.

Entrevistadora 27:32

Es es algo que en lo que hay que tener ojo.

¿Recomendarías a metro como empleador?

¿Y si alguien te preguntara, oye, me recomiendas Metro?, ¿tú qué es lo que dirías? ¿Qué es lo que sería clave para convencer a esa persona para que trabaje en metro?

Persona 5 27:51

El Metro obviamente yo lo recomendaría.

¿Por qué? Porque la empresa que que la empresa que te da estabilidad laboral está acorde con los tiempos de de de ahora, lo cual eso me me parece muy bueno. Bueno, y para que estamos con cosas, en metro igual tiene muchos beneficios.

Entrevistadora 28:09

Sí.

Persona 5 28:09

¿Entonces, entonces? por esas cosas claro, yo recomendaría el metro en cien por ciento a las personas que que que venir a trabajar a esta empresa.

Entrevistadora 28:23

¿Hay alguna cosa más que quieras agregar que sientas que haya quedado en el tintero sobre la satisfacción?

Persona 5 28:30

No yo creo que lo comente todo eh lo comente todo, eh, pero claro, metro en general es una empresa muy buena y si yo me tuviera que cambiar a otra, a otra empresa la pensaría muy bien, tendrían que ofrecerme algo mejor de lo que uno tiene acá que partir de eso como base y si es que también, por qué, Porque realmente a veces, claro, te pueden ofrecer, quizá a lo mejor como la gente muchas veces se deja llevar por lo por el dinero, por las lucas, a veces no ve otras cosas, que el dinero no compra como la tranquilidad, el equilibrio con el hogar, cosa tiene que ser algo como muy bueno, no solamente ve el el tema monetario, sino que también ver la otras cosas que acabo de acabo de comentar.

Entrevistadora 29:21

Mira, buenísimo, hemos finalizado con la entrevista, te voy a enviar el consentimiento informado, en donde dice que que la entrevista es totalmente confidencial para que me lo firmes y envíes durante el día o mañana no, no hay apuro que lo hagas al tiro yo y es.

Entrevista persona 6

Persona 6 0:03

ahora viendo estas oportunidades las tienes y obviamente sabes las tomar cierto, pero ganártelas claramente ganártela y creo que eso para mí ha sido super valioso.

piensa, tú, yo no me he movido mucho en los dieciocho años, pero sin embargo sí yo ingresé como jefa de estación y a los tres años más menos de haber cumplido ese rol asumí como supervisora, fue mi cargo mutando en el tiempo y apoyé diferentes áreas.

Desde mi rol de supervisora, apoyé a capacitación, apoyé a esta área cuando recién se formó. Y todo lo que era el tema del control de gestión, yo creo que eso también es algo súper valioso que la empresa mira para poder generar procesos, enseñanzas, capacitación y desarrollo se basa en la experiencia y de los mismos trabajadores.

“¿Ah, tú tú eres calificado?” “¿Lo haces bien?, entonces colaboremos para qué, para poder desarrollar cosas interesantes” en ese entonces me acuerdo que estábamos con todo lo que era la norma ISO no habían desarrollado procedimientos en un momento que tenían un solo manual. Entonces venimos supervisores de distintas líneas, cierto y venimos a apoyar todo ese proceso, pues empezar a documentar cosas, entonces yo yo siento que eso es valioso, porque es tremendamente importante que en esas acciones haya otra cosa que también es valioso en la empresa y que tiene que ver con el reconocimiento cuando tú haces bien las cosas, cierto.

Cuando hay compromiso de por medio, cuando hay interés también hay reconocimiento y eso es importante, de diferentes formas. Yo siempre he dicho el reconocimiento no solo es que te den un premio y ya, porque sabemos que estamos sujetos a una estructura en la empresa donde hay un proceso de evaluación, cierto, Que todos los años premian a lo mejores evaluado.

Pero también hay otras instancias en el día a día y en estas oportunidades, pues el decir a ver cómo te reconozco yo si tú haces bien las cosas ok, yo te muevo para acá para que colabores en esta área, para que pongas aquí todo tu conocimiento y

puedas aportar en el desarrollo de esta propuesta e ir a colaborar al área de capacitación, se supone que también tienes que tener ciertas competencias, tener ciertas cosas destacadas para que te puedan eh decir, “Oye, tú eres la persona que nosotros requerimos para poder ir a apoyar otra área” en el conocimiento que uno tiene y esas cosas para mí son parte de un reconocimiento y para mí se valoran enormemente así. Así, en el último tiempo me sentí.

Y puesta a ello que cuando vino la oportunidad de después venirme a estas áreas, al área de entrenamiento, finalmente tomé la decisión, yo quería mucho la operación. También entendí que llega un momento en que uno tiene que hacer un cambio, que también pasan los años que la operación es super demandante, entonces me permitió también hoy día, cuando también de aquí el área en su momento me ofrecieron el cargo, también, po, decía hoy en realidad, si me lo están pidiendo es porque también hay un reconocimiento a mi trabajo y este es el momento de hacer ese cambio, así que yo creo que esas cosas son tremendamente valiosas. Creo que sí. En ese ámbito de lo que hablé anteriormente con lo que es la evaluación de desempeño y aquí lo hemos conversado y yo siempre lo he pensado, creo que si esa instancia nos debiera ser una instancia, la evaluación anual, donde hay un premio asociado en dinero y que la gente lo valora mucho, que no debiera ser una instancia asociada a un convenio sindical, yo creo que eso en la empresa quizás debiera evaluarlo en el tiempo y sentarse con los sindicatos y adoptarlo como una práctica empresa, ya que la empresa reconozca efectivamente a los mejores evaluados, porque, qué pasa, que se vuelve un poco perverso cuando pasa a ser del sindicato, Porque finalmente tenemos que cumplir una cuota y a veces quedan fuera de ser premiados o reconocido personas que tienen mejores evaluaciones pero porque ya no alcanzó en la cuota del sindicato que él estaba, premiaron al del otro sindicato que no tiene necesariamente mejor evaluación que el que quedó sin el premio entonces por eso yo creo que si vamos a reconocer efectivamente a las personas con un mejor desempeño, debiera ser una política empresa y no que esté sujeta a un sindicato. Yo creo que eso es como lo que cambiaría.

En ese ámbito, por otro...

Entrevistadora 5:02

Eso eso sería entonces, reconocimiento y me quedo súper claro porque era una pregunta de las que que te iba a hacer. ¿Qué opinas respecto al reconocimiento monetario y no monetario?

Hiciste una especie de cátedra de todo lo que es reconocimiento y claro, hasta la oportunidad de mejorar y el tema del desarrollo

También.

Persona 6 5:24

Sí, el desarrollo que que insisto aquí la la, la oportunidad, está sí, por ahí en algún momento creo que se pusieron, me acuerdo hace un par de años atrás y yo creo que es igual ha ido mutando un poquito donde tú sabes que nosotros igual actuamos siempre en función de los Gobiernos de turno y en su momento recuerdo que se habló mucho de la profesionalización de los cargos. Entonces, Claro, cuando querían asumir un rol te empezaron a exigir en muchos cargos, oye, no, es que tiene que ser ingeniero, es que tenía que ser lo que tenía que hacer este otro y cumplir con eso y se olvidaron un poco de reconocer la experiencia y que aquí lo que más hay experiencia y que créeme que a veces un chiquillo que viene con el tremendo título con un postgrado y todo, oye una persona que tiene años de experiencia aquí le va a poner siempre encima un pie en función de eso. No digo que la persona que llegue no lo vaya a aprender

Entrevistadora 6:05

Sí.

Persona 6 6:22

Pero debiera existir eso y creo que hoy día se mejoró nuevamente porque ya hay homologación en los cargos de nuevo, que también es importante que cuando no cumples con el requisito ah, no eres ponte tú, un profesional de ocho semestres, ya importa, pero finalmente tienes tantos años en el cargo, por lo tanto, te homologan digamos, y puedo optar a digamos, a un nuevo rol, creo que eso también es importante porque reconocer los años y la experiencia también es súper valioso. Yo creo que aquí, sobre todo en esta empresa que son cosas tan específicas, reconocer eso, él y sobre todo en la operación también es tremendamente valioso a ver que otra cosa. Yo creo que una de las cosas.

Entrevistadora 7:15

Reconocimiento del trabajo.

Persona 6 7:18

De la experiencia.

Entrevistadora 7:19

De de la experiencia. Además, la experiencia que al metro es única no hay ningún otro lugar donde se pueda decir, mira, yo soy experto, a no ser que vengan de de un metro de otro país, pero no es algo que ocurra.

Persona 6 7:31

Exactamente.

Entrevistadora 7:31

Mira, te te voy a hacer alguna consultitas.

El, la teoría del endomarketing tiene asociado algunos términos en específico y te voy a preguntar por esos términos.

Ahí para que tú me puedas ir contándolo, lo que lo que piensas.

Respecto a la seguridad laboral.

¿Tú sientes que hay estabilidad en metro y cómo afecta eso tu satisfacción? Tu motivación, me refiero a la estabilidad que nos está, este miedo constante que que se pueda ver en otras empresas que te puedan desvincular. ¿O sí lo sientes?

Persona 6 8:16

eh No, la verdad es que yo siento que aquí hay harta seguridad en ese ámbito.

Yo creo que, por el contrario, a veces la empresa comete algunos errores de mantener demasiado tiempo a las personas siendo permisivo y no poniendo atajo a conductas inapropiadas. Yo creo que si tú haces bien las cosas, la verdad es que nunca vas a temer que algo te vaya a pasar o que la empresa te va a echar porque sí no ha ocurrido nunca. He visto, nunca he sentido eso. Si tú estás haciendo bien las cosas va a influir el trabajo y nunca va a existir esa esa inseguridad de que “oh, me van a desvincular” No, tiene que ocurrir algo, cachái, es como lo que está, lo que en su momento pasó, ponte tú con este tema de las boletas que cuando empezó la bulla, o sea ¿quién se preocupó? Las personas que en algún momento cometieron el error, hoy día lo que está pasando con las licencias médicas, cachai entonces, yo creo que eso eso va a ocurrir siempre y cuando hayas cometido tú cosas inapropiadas.

Entrevistadora 9:19

¿Aplica realmente el que nada hace, Nada teme?, porque acá en metro, Claro, no No es no es arbitrario el tema de la desvinculación. O pareciera que no.

Persona 6 9:30

Así es.

Entrevistadora 9:32

Respecto, mira respecto a la capacitación, hablamos, el reconocimiento, también comunicación, ¿cómo ves tú? o, ¿qué tanta satisfacción te genera la comunicación dentro de metro? La transparencia, el flujo.

Persona 6 9:50

Mira. Yo creo que hemos avanzado, porque antiguamente era bastante más hermético, más cuidadoso, nos demorábamos mucho en bajar una información, cierto, siempre nos enteramos, sobre todo cuando yo estaba en la línea era era, como siempre, se echaba la talla y es preguntale al asador porque el asador era el que siempre sabe cachai. Entonces, ¿por qué? Porque se demoraban mucho en bajar la información, pero yo creo que pasa y hoy día, si siguen habiendo algunas falencias, porque, insisto, creo que ha habido una mejora importante es porque eh Queremos cuidar mucho el bajar y el cómo bajar una información y en ese cuidado terminamos cometiendo error de que llegamos tarde con una información.

Que que tratamos de adornarla para que no se vea tan o sea tan fea o de tanto impacto. No sé, yo creo que por ahí tenemos que quizá seguir haciendo un trabajo para decir las cosas correctamente, pero decirlo Claro, o sea, no adornarla porque finalmente, creo que eso termina haciendo un poco más daño.

Sí, agilizamos hoy día a los medios de comunicación, son bastante más rápidos y al menos hoy día, si bien siempre nos vamos a enterar, porque esta esta empresa tiene tanta gente que siempre hay alguien, sobre todo tratándose del área donde a lo mejor está impactando. Algo va a empezar a transmitir la información y nos va a llegar, quizás primero por un medio informal, pero que lo que yo he visto mejoras de eso de que hoy día, en ese medio que yo hoy día me entero el comunicado, igual va a salir y sale super pronto al día.

Antiguamente ahí estábamos una semana entera, estaba todo el rumor y a la semana después teníamos la información formal o lo veíamos en la televisión antes que nos bajara a nosotros. Hoy día no, quizás igual, yo me puedo enterar por ahí, pero creo que no se demora tanto en que la comunicación baje formalmente.

Y eso va a ocurrir, yo creo que podemos siempre hacerlo mejor, pero nunca vamos a llegar a conseguir el ideal, porque las persona hablamos po, querámoslo, no nos comunicamos y por ahí siempre va, va a salir la información eh primero por el pasillo y después por la formalidad, pero que ahí cambio importante, sí.

Dio cambio importante, se baja más a tiempo, Sí, hay que tratar de adornarla lo menos posible para cuidar el tema de la transparencia.

Entrevistadora 12:34

y en el caso del empoderamiento, qué tanto te qué tanta satisfacción te genera la autonomía si es que la tienes, en la toma de decisiones, que sean específicas a tu cargo ¿Te te sientes como esa libertad y autonomía?

Persona 6 12:56

Yo creo que sigue, nosotros la tenemos en los roles que yo he ejercido, pero yo yo creo que esa autonomía también depende mucho de cómo tú te posicionas frente a tu jefatura, porque cuando tú haces un trabajo ordenado, metódico con responsabilidad, con preocupación, prolijo, tú le vas generando a la jefaturas con las que trabaja el cómo eres, por lo tanto, te da mucho más pie a que si tú haces algo no te la revisen ponte tú, me pasaba muchas veces antes que Claro al principio, cuando recién te están conociendo, tú le mandas una información o si bajas algún tema en lo puntual hay que mandar un requerimiento a otras ejecutivos, tú le mandabas para que lo revisaran, pero a poco andar en el tiempo después era “envíalo y me copias” cachái no era ni siquiera revisar y hoy día yo en este nuevo rol, yo aún siento que tengo autonomía con mis tiempos, que es tremendamente valioso, ya tremendamente Valioso.

Que no lo mencioné que hoy día en el rol administrativo tengamos la oportunidad de tener teletrabajo y siento que también el que esto permanezca en el tiempo.

Tiene que ver también mucho con la responsabilidad de uno cachái de de utilizarlo de manera correcta.

Y si, pues nosotros hacemos trabajo, hay N confianza, obviamente tú siempre vas a validar todo lo que haces con con tu jefe, porque también hay un respaldo de que oye, si yo por alguna razón me llegase a equivocar, oye, vamos a tener que estar todos dando explicación? Pero yo sí, yo siempre me he sentido con la autonomía, he tenido que ser yo un poco restrictiva porque antiguamente, cuando tú tienes un rol donde tú eres jefa, tú llegabas y hacías cosas hoy día. Yo tengo que ser más mesurada, y si bien yo tengo toda la personalidad, por decirlo así, para poder

llegar, no sé llamar en no sé algún jefe, Ponte tú, hoy día yo antes de hacerlo igual soy yo la que hoy le pregunto a mi jefa, “oye, ¿lo puedo hacer?” Yo le puedo mandar esto directo, cachai soy yo más cuidadosa que lo que mi jefa me podría poner restricción. Finalmente me dicen, no mándalo envíalo hazlo, no te preocupes, está echado.

Yo creo que está ese espacio de y tiene que haber también de repente controles. Sin duda que los tienen que haber porque es super válido. Yo creo que es válido.

Entrevistadora 15:32

¿Cómo que se se condice un poco con con este tema de de reconocimiento? O sea, finalmente el tener autonomía como parte del reconocimiento que y la confianza que tiene el jefe, si a ti y eso, como no, lo entiendo.

Y en el tema de la equidad, ¿cómo ves el el trato entre pares entre superiores, entre personas que van abajo en la verticalidad? ¿Cómo sientes tú, que es el trato en metro? ¿y, qué tanta satisfacción te genera?

Persona 6 16:10

Mira ahí tengo, como a ver, lo primero, jamás, nunca, debo decirlo, me he sentido discriminada ni por nada, la verdad ya lo primero y del día uno que yo llegué a esta empresa nunca he sentido tampoco una diferenciación, al menos en el en el mundo en donde yo me he movido en los roles que exista, falta de equidad en términos económicos de que oye, porque ella gana más Lucas que yo, por el contrario o porque es hombre gane más que yo, créeme que muchas veces en la conversación diaria me he dado cuenta que yo a mis pares, a ver yo ganaba más Lucas que uno, que era hombre en ese ámbito económico, Pero y hoy día, además, que la empresa ha implementado tantas cosas con respecto a este tema que y ahí es donde me me asalta el la dicotomía que digo yo es que de repente queremos ser tan equitativos, pero que nos vamos mucho para el lado de algo y nos olvidamos de de la normalidad. Entonces Ponte tú hoy día, cuando hablaban de la equidad de género y que las mujeres y que teníamos que tener la misma cantidad de mujeres que hombres, cachai todo eso, yo creo que está bien, pero no debemos cometer errores en que por cumplir un número para cumplir con la equidad, tengamos que dejar personas que a lo mejor no son las mejores o no tengan las condiciones cachai. Entonces ponte tú, nos pasa con el tema de los las vigilantes mujer de repente, nosotros decíamos, “oye, esta persona no, no, no tiene dedos pal pianos” o “no tiene lo que yo espero para alguien que cumpla el rol”, pero por cumplir finalmente le dábamos curso nada más a que siguiera, se mantuvieran en el curso. ¿Que para qué? Para cumplir con la cantidad de dotación estimada de mujeres que tenía que haber en el mundo de seguridad, si vamos a un rol de no sé, pues de una gerencia. Ah, la voy a dejar a ella porque es mujer, pero ¿de verdad fue mejor que el par que estaba entonces? Todo eso yo creo que ahí no debemos cometer errores.

En decir que por qué voy a cumplir un número, la voy a dejar a ellas, no que yo tenga que evaluar que la persona que va a quedar en el rol sea que cumpla efectivamente y que sea la que esté mejor calificada para quedarse en el rol, yo ahí no tengo nada, si quedo un hombre o queda una mujer, porque no pasa por eso, pasa porque tienen que para mí siempre estar lo mejores, lo los que mejor lo van a hacer en beneficio de todos, eh Por otro lado, también poner tantas acciones para cumplir también con esto de la no discriminación que al final nosotros eh te

empiezas a sentir discriminado porque tú dices, pucha, verlo a nosotros, la de nos pesca, porque al final están tan preocupados de esto, cachai de cumplir con esto, de dar con esto, y a nosotros quién nos nos dice, Oye, no, esto es para todos los trabajadores.

Entonces, por ahí creo que a lo mejor está bien que se hayan preocupado, fantástico, pero tiene que haber un equilibrio y no hay mucho para un lado y despreocuparnos de la otra entonces, pero en términos generales yo creo que está bien, está bien.

Ponte tú, una de la...

Entrevistadora 19:39

Siento disculpa, siento que lo que dices hay un proceso un poco forzado, quizá de de más arriba para poder llegar a un número a una cuota, pero sin tomar en cuenta la realidad. La operación, por ejemplo.

Persona 6 20:01

Yo creo que eso es, tú lo dijiste así, como es un proceso forzado que al final es por estar cumpliendo cachai entonces y ahí se pierde la objetividad y se pierde el verdadero sentido de lo que queremos lograr.

Entrevistadora 20:18

Algo ibas a decir, perdona, te había interrumpido.

Persona 6 20:21

Ya no me acuerdo, el viajazo que está pasando en la cuenta se me olvida rápido, pero no, no me acuerdo.

Entrevistadora 20:32

¿Qué práctica o política crees que falta implementar para aumentar tu satisfacción laboral?

Persona 6 20:42

¿que falte implementar?

Entrevistadora 20:46

Podrías decir, no falta nada, también puede ser o lo o lo que se te venga a la mente.

Persona 6 20:50

no sé yo, es que mira, por ejemplo, hay cosas que, que a mí siempre me generan temas, pero yo creo que quizás ni siquiera pasa y lo reconozco así no pasa necesariamente por políticas de empresa, sino que muchas veces más que por las personas que están en algunos roles y tiene que ver mucho con esto de cuando declaramos que nuestra principal preocupación son las personas, los trabajadores, por sobre todo, no hacer diferencia que nosotros debemos trabajar en una línea horizontal y no vertical. Entonces, cuando tú te encuentras en un pasillo y te encuentras con un gerente y pasa por el lado tuyo y no te saluda, entonces tú dices bueno, y ¿a dónde está toda esa declaración de la preocupación por las personas? El trabajar de manera horizontal y no vertical.

Si no te pescan, pues esta es, entonces ahí te dices, Claro, para la pantalla es como hoy, super bien de no, él tiene una super buena declaración, pero cuando tienes que ponerlo en práctica en el día a día, tú te das cuenta que no es así. Pero, insisto, no pasa por una declaración de empresa, sino que por las personas, entonces ahí qué es lo que tiene que hacer la empresa, es mirando que a lo mejor técnicamente esa persona es super idónea para estar en el rol ya en un rol te hablo de gerencia, pero con esa persona hay que trabajar más en ese ámbito de las personas de verdad, de decir oye, para mí de aquí todos los trabajadores, indistintamente, quien sea deben tener la misma, el mismo trato, la misma preocupación de todo. Yo, por ejemplo, me saco el sombrero con Felipe Bravo, que, siendo el gerente general, tú, Felipe, donde sí te reconoce como trabajador donde sea él te saluda, te, te puede ir, te se puede llegar a acercarte hasta saludarte de un beso con la amabilidad y con la cercanía de verdad que tiene con las personas. Yo recuerdo cuando yo estaba en la operación, él llegaba a las estaciones y como la gente ya lo conocía igual, se le acercaba la aseadora y él la saludaba y nunca jamás vi algo distinto de él, sino que el ser súper amable y preocuparse por quienes estaban trabajando ahí y yo creo que eso es una conducta que debieran imitar todos los gerentes, pues y que no la imita no la imita, a mí me pasó en alguna oportunidad hasta con un jefe que claro, llegaban a las estaciones, todo fantástico. Oye, después te topabas al entrar al edificio y nunca en la vida te había visto entonces. Pero, insisto, no pasa por una política de empresa, porque yo creo que la empresa tiene Claro el norte pasa por personas, pero lo que la empresa tiene que hacer es prestar la atención a toda su a todo su equipo y decir, oye, ¿estás haciendo bien las cosas o no? Porque si no hay que técnicamente puede ser super habilidoso en el rol que cumplen, pero también tienes que tener todas las habilidades para que en la comunicación con con la gente que trabaja porque porque es o sea la la fuente de la empresa, el motor de la empresa somos los trabajadores.

Entrevistadora 24:14

Los trabajadores. Ahí hay entonces hay una oportunidad de mejorar en en el que debería se debería alinear el discurso de los valores de metro con finalmente el comportamiento y que igual se ve en la encuesta de clima. Siempre ese tema sale bien bajo.

Persona 6 24:36

justamente, que termina siendo las personas con calificaciones bien bajas en cuanto a la cercanía.

Entrevistadora 24:51

¿Recomendarías este trabajo o trabajar en metro a otra persona? ¿Y qué sería lo que le dirías? Lo mejor que hay en metro, lo que me genera más satisfacción en metro.

Persona 6 25:07

yo si recomendaría, trabajar en esta empresa y yo creo que lo que más, o sea, yo creo así, lo que se me viene súper rápido a la mente porque hay cosas que tú las vas descubriendo después en el tiempo, pero como en lo inmediato es decirle, “Oye, estás en una Empresa que te da estabilidad laboral, te da estabilidad económica, te brinda tantos beneficios que te permite crecer en tu vida personal.

Te da oportunidades de desarrollo y yo creo que con eso cualquier empresa que tuviera toda esa oportunidades sería fantástico para que cualquier persona trabajara.

Que cada 28 de cada mes jamás en los dieciocho años que yo he tenido he tenido algún problema de que no me depositaron mi sueldo con todas las crisis que hemos tenido. Entonces yo creo que si bien todo lo que tiene que ver con la preocupación de las personas, tremendamente valioso. Pero insisto, eso se va dando en el tiempo en los grupos de trabajo, en el compañerismo, en tener buenos Jefes, todo parte por estas cosas que que son las que te mueven. Cuando tú sales de tu casa, pues tú sales para si vas a trabajar, es porque necesitas una remuneración que te permita sustentar tu vida. ¿Cierto? Y esta empresa, además te permite no solo solventar tus gastos, tu educación. Yo he visto aquí gente que lleva años en esta empresa que, que ha crecido, que tiene su casa propia, su casa en la playa, que viaja, que le ha dado tremenda educación a su hijo gracias a que a todas las oportunidades que esta empresa, en términos económicos con los bonos y todo eso, le ha permitido en el tiempo conseguirlas y eso se valora por sobre todas las cosas.

Entrevistadora 27:05

Siento también hay que considerar entonces los beneficios monetarios que que entrega metro.

Persona 6 27:12

Sin Duda que sí, sin duda que sí.

Entrevistadora 27:16

Y alguna otra cosa que que te gustaría acotar, que que se te haya escapado. ¿Qué quieres comentar?

Persona 6 27:28

Yo creo que quizá algo como muy personal y más que orientado a esto. Yo creo que lo una de las cosas que también tiene un valor no menor, es que cuando tú dices que trabajas en metro, la gran mayoría de las personas habla con mucho orgullo del trabajo que hace acá en metro, creo que esta es una empresa que representa a nuestro país en todo lo que significa y en el aporte que a la sociedad. Por lo tanto, eso también es algo importantísimo que te hace permanecer aquí cuando uno tiene ese don de servicio de de pertenecer a algo que tú dices es un aporte para la sociedad en la que estamos hoy en día. Esta es una empresa que te permite eso también te permite sentirte orgullosa de del metro que tenemos en el país que tenemos del orden, la limpieza de toda la preocupación. A mí me duele muchísimo cuando yo escucho por ahí, es decir, que no hacemos nada que metro, siempre lo mismo, la gente no sabe todo lo que nosotros hacemos para que ojalá no pase nada de lo que a veces pasa, pero, pero eso yo creo que también es algo importante que hace que sea valioso trabajar en esta empresa, oye tú llegas a otros trabajos, les pasa aquí a muchos de mis colegas que en el tiempo han emigrado a otras empresas se le abren todas las puertas cuando dicen que vienen de metro y se los han declarado en su currículum. Lo más importante a la hora de tomar la decisión es porque ustedes pusieron que vienen de haber trabajado en metro, entonces sí, Claro que sí, para todos, sobre todo hoy en día, para todos estos chiquillos jóvenes que vienen y que están de paso, que vienen a hacer una práctica que vienen a estar uno.

Entrevistadora 29:04

De un un valor agregado ahí.

Persona 6 29:15

O 2 años a adquirir experiencia y se van a otro lado, o sea, este es el mejor escenario para poder mostrarse y darle ese valor agregado y sumar puntos a su currículum.

Entrevistadora 29:29

Buenísimo. Terminamos, te recuerdo que todo lo que está acá es confidencial.

Anexo 4: Transcripción grupos focales

A continuación, la transcripción del grupo focal

Entrevistadora 0:03

Esta tesina y la creación de este de la decálogo está visado por la sugerente de mi área.

En conjunto con la jefa de selección, va a formar parte del proyecto de de ella, como marca empleadora.

Entonces, además, este decálogo va a poder ser usado, por ejemplo, en las ferias laborales, como para mostrar, miren, esto es, estas son las buenas prácticas que realiza metro en base a la investigación cualitativa, en donde se generaron entrevistas y focus.

Para su información, yo ya hice entrevistas individuales con algunas personas y este sería como el cierre para ya poder hacer en el análisis, también en conjunto, de que generando una conversación entre personas que, que trabajan en metro. Acá yo estoy hablando hartito, pero la idea es que yo ya no hablé mucho y que ustedes hablen y se expresen y digan lo que sienten, no hay ni cosas buenas ni malas, sino que lo que ustedes sienten y eso es lo que a mí me importa. Ahora voy a compartir pantalla para seguir dándoles contexto.

Entonces, un pequeño resumen.

El objetivo es identificar las prácticas que generan satisfacción en el metro, de ahí nos estamos reuniendo entonces para compartir experiencias sobre lo que consideramos como buenas prácticas, tomando en cuenta lo que nos genera satisfacción y que nos motiva a trabajar aquí.

Y el objetivo es construir un decálogo de buenas prácticas para fortalecer la satisfacción laboral de los profesionales. Como ustedes, entonces, la idea fuerza de esto, es buscar y conocer las acciones y prácticas que nos generan satisfacción y que nos motivan a quedarnos en metro.

Ya, vamos a generar un una pequeña actividad antes de comenzar ya de lleno, Eh, que se llama el emoji de mi satisfacción. Y en el objetivo de esto es que expresen su percepción de satisfacción usando emojis. Ahí entonces les voy a pedir que puedan ponerlo en el chat el emoji que represente: cómo ustedes se sienten trabajando en metro. Ahí aparecen unos ejemplos y después de dejarlo en el chat, la idea es que cada uno pueda explicar por qué eligió ese emoji muy brevemente, 15 segundos cada uno.

Yo vi que Focus persona 2 puso una carita riéndose, Focus persona 2 ¿nos puedes contar Por qué elegiste ese emoji?

Focus persona 22:57

Cómo no, yo me encuentro feliz porque igual es como veo una buena empresa para trabajar,

confiable y tanto te respetan como tú respetas a tus pares o tus superiores. Me encuentro Bien conforme, buena comunicación.

Entrevistadora 3:15

Super entonces, como el el de la felicidad.

¿Allí no veo más emoji, no sé “Ayudante”, si a ti te parecen?

“Ayudante”3:28

Sí, sí, Focus Persona 7 su emoji, María Focus persona 6, Focus persona 8 también.

Y Focus Persona 1.

Entrevistadora 3:43

Ay, así no me aparecía.

¿Ya quién quiere comentar también el el emoji que eligió?

Focus persona 73:53

Acá Focus Persona 7, como están chiquillos, me habia unido un poquito más tarde pero alcancé a escucharte, “entrevistadora”, eh no, bien po, yo me siento súper bien en metro de hecho me siento tal cual en el emoji que coloqué, ahí me siento importante.

Me siento cómoda, me siento contenta de estar acá.

En general, uno tiene conversaciones ahí con, con distintos grupos, con familiares, con amigos y metro es un núcleo, es un es un poco un lugar de trabajo super importante a nivel nacional, Santiago, nivel país, así que, tal cual el emoji, jaja.

Entrevistadora 4:34

El emoji de los lentes de sol así como cool.

Focus persona 74:37

Sí, exacto.

Entrevistadora 4:41

Gracias Focus Persona 7.

Focus persona 74:43

de Nada.

Focus persona 14:45

Yo puedo seguir si quieres.

Entrevistadora 4:46

¿Focus Persona 1? Ah, sí, sí, sí, ajá.

Focus persona 14:50

Sí, mira, yo puse un, un emoji de un de una cara sonriendo como con un como angelito, digamos con un aureola, y representa un poco que el creo que es una de las formas es que que trabajamos de alguna manera.

eh, contentos y también con un, con un propósito detrás que respalda el, el hecho de de de poder trabajar por un bien un poquito más allá que el de solamente ganar dinero, digamos que está bien lo necesario para subsistir, por supuesto, pero si lo puedes hacer bajo, un, un objetivo un poquito más más allá y más hacia las personas, tiene un valor agregado muy, muy importante para para mí.

Entrevistadora 5:36

Super entonces es como el el valor agregado de de lo bueno que es lo que te hace sentir trabajar en metro.

Focus persona 15:43

Claro, del fin de tu trabajo, exacto.

Entrevistadora 5:47

Muchas gracias.

María Focus persona 6.

Focus persona 65:55

Perdón, es que estaba hablando, justo pedí del supermercado y si no me traen lo que sea, entonces por eso prefiero contestar.

Yo puse esta manita, me encantan esas manitas como para arriba. Es como no sé, es como es como calma, lo siento así como como y yo creo que metro a mí hoy en día bueno, ya voy a cumplir 13 años en esta empresa, creo que lo que provoca en mí, lo que me da a mí o lo que siento yo en metro es calma, tranquilidad, estabilidad, es es lo que vivo hoy en día en metro, eso.

Entrevistadora 6:32

Super, muchas gracias. ¿Y Focus persona 8?

“Ayudante”6:37

Focus persona 8, eso

Focus persona 86:40

Hola a todos, yo puse esos ojitos ahí, como de Estrellita, porque es como de fascinación. A mí me encanta mi pega en metro, ya yo ahí conozco el la Focus Persona 7 hay alguno de capacitación y todo, y he ido pasando por distintos cargos en operativos, entonces me he ido encantando de de esta pega y poder ayudar desde otra vereda cada vez que se puede, eh me ha hecho ser como fan de mi pega.

Me gusta, me gusta, me gusta el el, el sentido del, el aporte que hacemos a Santiago de todo. Entonces, cada vez que que estamos haciendo algo desde nuestro puesto de trabajo yo lo siento así porque estamos aportando esta gran rueda que va girando y aportando nuestro granito de arena, así que por eso pongo ese ese emoji ahí, como de Ojitos, fascinados así de de estrellita.

Entrevistadora 7:38

Gracias.

quien mas falta “Ayudante”.

“Ayudante”7:44

¿no nadie ah falta la Focus persona 3 también, verdad? ¿La Focus persona 3? Y Entonces la clau.

Focus persona 38:04

Sí, perdón, justo se me se me cayó el Internet.

Perdón, perdón. No es que lo que pagan en metro no me alcanza para pagar el Internet, jaja.

“Ayudante”8:14

Ya.

Focus persona 38:14

ese es el problema, jaja. Oye, no, yo puse esos monitos porque bueno, estoy contenta.

“Ayudante”8:16

Sí.

Focus persona 38:19

Siempre trabajando en metro, llevo muchos años.

eh Y creo que hay algo super importante y que finalmente, metro lo hacemos las personas y los equipos con los que trabajamos. Yo he trabajado con buenos equipos siempre. Hablo de principalmente de los colegas, si tú tienes un mal ambiente laboral, creo que se hace mucho más, más difícil la carga, entonces cuando tienes un un buen equipo con el que trabajas, que trabajan todo eh bien, yo en general siempre he tenido equipos buenos, o sea, equipos con los que me he llevado bien.

eh así que pa mí, eso eso hace que que me sienta más contenta y más satisfecha, trabajando acá también, porque por muy empresa grande que sea, si tú lo pasai mal, pasai muchas horas en el trabajo entonces, si lo pasai mal, no, ¿Cómo se llama?

No, no es grato, no es grato, te hace sentir mal, así que.

Entrevistadora 9:15

por eso son lo lo monitos abrazándose porque finalmente con la la convivencia también.

Focus persona 39:16

Claro, es como compañerismo, como compañerismo, fraternidad jaja.

Entrevistadora 9:25

Super.

¿Eh? Falta la la Claudia.

“Ayudante”9:29

Claudia, sí.

Focus persona 49:33

Hola a todos, yo, yo puse una carita así como de sonrisa, digamos, mas o menos alineados, con con todo lo que han dicho los demás compañeros.

eh sí, en realidad creo que que es rico. Cuando uno trabaja en una empresa, donde puedes llegar y en realidad trabajar tranquilo, tiene las condiciones, lo necesario.

La gente con la que comparte cachai ahí también es super importante sentir, como creo que la

diversidad, sentirte como cómodo con la gente que compartes.

Una carita de sonrisa es una carita como bien.

cachai bien, vamos, y, napo, me gusta sentirme cómoda, en realidad, cuando voy los días que voy a la oficina eh y es más que nada, eso “entrevistadora”, es como sentirte cómoda cuando tú estás ahí.

Que si te gusta, por supuesto, de repente hay cosas que que no, pero si si sacamos todo lo bueno es es sentirte cómoda, es sentirte agradada. Así es que mi carita sonriente o con la carita la sonrisa es es más que nada por eso.

Entrevistadora 10:50

Super, la Focus Persona 5.

“Ayudante”10:53

Focus Persona 5

Focus persona 510:59

Ahí me veo, sí, sí, bueno, ahí escuchaba todos mis los colegas que están acá presente, eh sí, yo también puse una carita feliz sonriendo, eh porque así me siento. Me siento, la verdad, creo que también. Como dijo Focus persona 3 ayuda mucho que el área y tus compañeros de trabajo, jefatura ayudan mucho al ambiente, entonces con eso tú logras ver además todo, todo lo que significa estar en la empresa en una empresa grande como metro, entonces, quizás es un 50 y 50, puede ser, todo lo que te da metro para que tú también puedas realizar tu trabajo, lo que significa la la visión y misión que tiene metro, también que tú también te sientes parte de eso cierto, de de de, de lo importante que es metro en realidad para la zona en que vivimos también entonces, y además, que tus compañeros de trabajo ahí es un todo, creo que todo eso ayuda a que tú te sientas bien, que ni siquiera pienso el lunes ir a trabajar, no al contrario, o sea, me da más lata levántame temprano, pero jaja, pero lo demás super bien, así que por eso también felicidad.

Entrevistadora 12:17

Muchas gracias. Terminamos el el la actividad. Muchas gracias por tu, por su participación. Ahora vamos a partir ya ya de lleno con el FOCUS, se me había olvidado decirle, está con nosotros también “Ayudante”, que me va a ayudar a moderar, ya que como yo estoy compartiendo pantalla de repente puede que no vea algo así que ahí me va a estar ayudando. ¿Primero, qué significa Satisfacción laboral?

Es como nos sentimos respecto a nuestro trabajo, considerando aspectos, estos son como ejemplos, simplemente la estabilidad, el desarrollo profesional y/o académico, el buen clima laboral, reconocimiento, beneficios, autonomía, la idea acá en este Focus es enfocarnos en lo

positivo, o sea que es lo que funciona bien, ¿qué es lo que metro hace bien actualmente y que hace que ustedes sigan el metro?, por lo que vi todos llevan harto tiempo trabajando aquí, así que ahí la idea es cómo descubrir que es lo que está haciendo que ustedes se mantengan acá, que es lo que más valoran ¿qué es lo que más les produce satisfacción?, así que en base a eso. La cómo pregunta muy general, ¿qué es lo que les genera mayor satisfacción a ustedes en metro? ahí se va la palabra para quien quiera hablar.

Focus persona 713:39

En mi caso, los beneficios, o sea, siempre va a ser como en orden, un buen clima, eso está super claro.

Pero la verdad, como cuando uno hace la comparación con el mercado, eh los beneficios.

“Ayudante”14:02

Focus persona 3 y la Focus persona 3 también quiere dar su opinión al respecto.

Focus persona 314:09

Sí, mira, yo lo yo los ordené. Para mí lo primero por lo que uno siempre se queda en metro, es por la estabilidad. Es una empresa estable y muchos años. Entonces, al final, uno ha construido su vida acá en metro, en mi caso de todo, casa propia y todas las cuestiones, matrimonio, hijos, todo entonces, finalmente, gracias al al al trabajo que yo tengo en metro, puedo dar un buen una buena estabilidad a mi familia y lo otro que valoro mucho últimamente en el cargo profesional, es mi autonomía que si bien tengo días en que tengo que ir por este por pero yo puedo organizar mis tiempos cuando, por ejemplo estoy en la casa.

Super autónomo, o sea, puedo organizarme de buena manera. Eso sobre las dos cosas que actualmente yo valoro mucho y lo demás. Yo siento que existe por los beneficios de de siempre y el buen clima.

El reconocimiento siento que todavía está en el debe, no siento que sea algo que metro tenga tan tan, tan fuerte, así que se yo sería, creo que sería el último, pero lo que yo mas valoro es la estabilidad y la autonomía.

Entrevistadora 15:18

Ya súper.

gracias Focus persona 3.

“Ayudante”15:27

quien Más.

Entrevistadora 15:34

Focus persona 8.

Focus persona 815:35

Oye, “Ayudante”, yo pues les les cuento yo ahí todas las anteriores. Yo creo que anda bastante bien ahí como como dijo la Focus persona 3, a lo a lo mejor el reconocimiento puede ser algo que no está bien trabajado. Si bien es importante, depende del del reconocimiento ya, pero, pero para mí todas las anteriores. Pero sí, sí lo lo primordial. o, qué creo que nos hace quedarnos como va a responder la pregunta es la estabilidad, es la estabilidad. Yo creo que acá en metro, tú desempeñando tu rol como corresponde po, fácilmente puedes trabajar toda tu vida, jubilarte aquí, y nunca tener un problema, como en otras empresas que eh son inestables, dependen de las ventas de del mercado, de lo que sea, aunque nosotros siempre la demanda es alta. Siempre hay harta pega y puedes proyectarte así como dijo la Focus persona 3, yo igual llevo bastantes años, he formado a mi familia, yo mis niños, no saben de de otra cosa que no sea metro como yo trabajando, no existe una variabilidad en las pegas, nada yo, siempre que ven un rombito ahí cuando vamos en el auto o salimos y ven una estación, dicen ahí papá, trabaja acá, ahí papá trabaja acá, a ver, papá trabaja en acá, entonces eso, eso para mí la estabilidad es, es como lo fundamental de de por qué no, nos quedamos acá en la empresa.

Entrevistadora 17:06

gracias Focus persona 8.

Focus persona 117:10

Yo me sumo al atributo de la estabilidad, creo que sobre todo en que se vivan tiempos más de de COVID-19 de pandemia. El el hecho de de enviar un mensaje de tranquilidad en el sentido de que no se va a despedir gente por este motivo, al menos de de forma tan formativa me refiero a la pandemia de de forma tan o explícita, creo que igual fue un una seguridad en un en un momento que fue de harta incertidumbre en a nivel mundial también.

Creo que hay otras cosas al debe de los atributos que están ahí, pero para mí es más. El más relevante era el el de estabilidad laboral.

Entrevistadora 17:49

Gracias Focus Persona 1.

Focus persona 417:57

A mí “entrevistadora” en un tema de beneficio también. La verdad es que todo lo que lo que lo que tiene como beneficio metro, también, yo, yo que los he usado ahora hartos, encuentro que es super atractiva también ya es super atractivo cuando cuando tú te metes a ver todos los beneficios que tenemos, en mi caso maternidad cachai, entonces todo es, de la forma de de de reincorporarte por horario. Por todo eso es super bueno y los beneficios también que tienes en medicamento, atención médica.

De salud, son son buenos también en realidad, para mí eso también es un plus. El tema de los beneficios, aparte de otros como han dicho los compañeros, pero pero para mí los beneficios que tienes tanto cuando te reintegras como de salud y todo eso, están los de becas, los bonos de vacaciones, todo eso y para mí es es bueno eso sumando al otro que han dicho mis otros compañeros.

Entrevistadora 19:04

Súper.

“Ayudante”19:05

La Focus Persona 5, Focus Persona 5 también quiere dar su opinión.

Focus persona 519:09

Claro. Mira, bueno, todos vemos ahí que Metro es una empresa grande y eso también te ayuda a la estabilidad laboral, porque es rentable, cierto. Entonces, sumado a eso, comparado con otras empresas que son grandes o que están al mismo nivel que metro. ¿Qué me hace quedarme a mí y le doy hartos énfasis, todo lo que tú muestras ahí en la PPT son importantes, pero qué me hace quedarme principalmente? Es el buen clima laboral, ese es el que a mí me hace quedar.

Entrevistadora 19:49

¿Eso es lo que te genera mayor satisfacción?

Focus persona 519:52

Sí, sí, pero lo estoy comparando al mismo nivel de otra empresa que este que tenga que sea estable, que sea rentable, que te dé den beneficios, porque las empresas grandes tienden a tener beneficios. La más o menos de de aquí para arriba de 5000 o 6000 personas hacia arriba, pero no necesariamente es un buen clima laboral ya y esa parte es la que a mí me hace quedarme, a mí por lo menos.

Focus persona 620:27

¿falto yo? No, no. ¿Yo no soy la Focus Persona 7, no? La Focus Persona 7 habló por eso no. Y parece que faltó yo, ya mira, yo puse tres que me importan en verdad, bueno, la primera es la estabilidad, estabilidad que he tenido durante estos trece años trabajando, después, claro, son los beneficios, tenemos muchos beneficios, algunos que ni siquiera lo sabía que y claro, el clima laboral, los beneficios, claro. Yo de hecho estudié periodismo, me titulé el año pasado y estoy todavía trabajando en contabilidad, algo nada que ver jaja, pero claro, todavía me aferro por el tema de la estabilidad por los beneficios que hay y el clima laboral, nosotros en contabilidad de hecho, como la subgerencia que tuvo el mejor clima laboral de todo metro. No sé, nos llevamos super bien.

Tenemos una relación muy bonita, así que ha sido difícil salir de ahí.

Me cuesta un poco la verdad. De hecho, he hablado mucho con mi jefe por lo mismo, porque ya yo les dije, ya es hora de dar un paso al costado porque tengo que ver algo ya relacionado a lo que yo estudié, pero es difícil. Es super difícil porque es una bonita relación la que hay, al menos ahí, en la subgerencia de contabilidad, es muy buena si quieres o estabilidad. Beneficios y clima laboral, como que para mí son los más importantes.

Reconocimientos sí, siempre de nosotros nos han reconocido cuando hemos trabajado bien sí hemos tenido problemas.

Y autonomía claro, pues con el tema del teletrabajo, cuando nos vinimos todos a la casa, a la pandemia pudimos sacar los estados financieros y los balances, todo de buena manera, así que super eso.

Entrevistadora 22:13

Ya muchas gracias.

Ahí Focus persona 6 dio como yo siento que dio como un pie hacia el tema de.

Quizás las proyecciones o el desarrollo que uno pueda tener en metro, ahí yo no sé si si alguien ha tenido un desarrollo dentro del metro o si consideran desarrollarse, pero igual como que tienen las ganas de de continuar en metro, o sea, probablemente estudiar algo, pero seguir en metro.

¿Qué sienten al respecto? ¿Qué, qué es lo que hace o qué les pueda provocar querer seguir en metro?

Focus persona 622:55

Han habido concursos internos. Ponte tú por mi parte para el tema de comunicaciones, pero la gerencia de comunicaciones es muy chiquitita y ponte tú cuando se abre una postulación, los jefes de estación, los conductores son todos, o sea son todos como o periodistas, publicistas,

diseñadores. Entonces se abre una una postulación de comunicaciones y se llena con 100 personas puntulando así es super difícil. Pero no es imposible, sí, muchísimo, muchísimo.

Entrevistadora 23:22

hay harta competencia.

¿Aquí en el Grupo, alguien ha tenido desarrollo profesional o ha podido estudiar estando en el metro?

Bueno, y lo que dice Focus persona 6. También, porque poder congeniar en la la vida personal el estudiar y trabajar igual. Quizás no todas las empresas la tienen.

“Ayudante”23:48

La Focus persona 3 parece, la Focus persona 3 parece que quiere dar su el ejemplo de desarrollo.

Focus persona 323:52

Todo, todas las opciones, todo, todo lo que tú dijiste, yo lo hice yo entonces, llevo 18 años entre en práctica y el segundo año que llevaba en metro postulé a la beca así que empecé a estudiar ingeniería con beca de metro.

Después me casé, tuve hijo, entonces finalmente, mi desarrollo ha sido personal y profesional, acá en metro y he cambiado de cargo, el cargo que tengo ahora creo que es mi quinto cargo en metro.

Me he cambiado a muchas áreas y tuve un crecimiento más menos importante. Cuando me fui como supervisora de servicio a la línea, ese fue como mi gran salto ya una vez que me titulé de ingeniería busqué opciones y como decía la cómo se llama Focus persona 6, fue super difícil sí llegará a quedar como supervisora porque habían una postulación a dos cupos, era como más de doscientas personas, ciento y algo personal y casi todo jefe de estación po para ser supervisor del servicio para ser jefe del jefe de estación y no sé, pues di una buena impresión, di una buena entrevista y quedé, entonces fue un tremendo salto para mí, porque eso gracias a eso es que actualmente estoy me devolví a capacitación.

Yo antes era de capacitación, me fui como supervisora y me devolví a capacitación, que es lo que me gusta enseñando a la gente con la que yo trabajaba antes, así que era la la, la gente de servicio. Si para mí ha sido una muy buena carrera, pero la carrera te la tienes que buscar tú, o sea, finalmente hay que seguir postulando. Yo antes de quedar como supervisora, debo haber postulado, como a tres, cuatro cargos entre medio cuando ya estaba titulada y no quedaba, entonces me hice como un análisis propio y todo, pero se puede, se puede cuando uno quiere y lo intenta, se puede, hay que, hay que perseverar no más, que es lo más, lo más importante, y ahora ya estoy como en mi etapa estable.

Ya llegué a un a un cargo, lo que de aquí estoy como super estable tranquila, cuidando a mis

hijas, entonces estoy en otra, estoy en una etapa ya más madura del cargo de la empresa, así que eso.

Entrevistadora 26:11

¿Súper y alguien más con alguna experiencia respecto a eso, al desarrollo?

Focus persona 826:27

Yo te puedo contar mi experiencia “entrevistadora”, “Ayudante”, bueno em, yo como, como les comenté al principio era operativo total, porque yo partí como conductor part time estaba estudiando cuando partí y fue eso en el año 2009, de hecho, yo dejé de estudiar porque nos ofrecieron en ese año la oportunidad de de pasar como a contrato indefinido. Yo ya tenía una hija de 4 años, entonces era una buena oportunidad estable como para darle a mi familia que estaba formando, era, era cabro todavía tenía 23 años entonces. La tomé po me cachai después de eso, como metro ahí, dice, tiene hartos beneficios. Sí po, igual que la Focus persona 3 postulé a las becas y yo continúe estudiando, me titulé de ingeniero y eso me permitió postular a nuevos cargos, como regulador del PCC estuve un par de años trabajando como regulador del PCC. Salí de ese cargo a ser analista de integración de proceso.

Seguí estudiando, saqué la civil industrial, hice unos diplomados y ahora actualmente soy jefe de proyecto. Entonces sí, para mí ha sido totalmente un desarrollo profesional y académico acá con en la empresa, entonces, por eso te decía, cuando yo te decía de satisfacción laboral y decían todas esas opciones para mí son todas las anteriores, porque en realidad las he hecho todas. Tengo estabilidad, me he desarrollado profesionalmente, he trabajado en, en muy buenos equipos, con clima laboral en los cuales se reconoce el desempeño también, entonces nada, por eso yo decía y me declaraba como fan, en verdad, porque siento de que las he hecho toda acá y ha sido todo este esfuerzo, todo este trabajo, el estudio personal, todo ha sido retribuido, o sea, no, no tengo nada que decir en caso de que sea algo como negativo, al contrario.

Entrevistadora 28:32

Super.

¿Y respecto al, al propósito de metro o si es que hay algún otro punto que, por ejemplo, no aparezca en esta presentación?

Es una pregunta general a cualquiera que quiera contestar.

Focus persona 828:53

Bueno, por por mi lado, en el sí, no. Con respecto de enlazar con el propósito de metro, sí o sea, es como un motor super, importante. También lo dije en antes de que sentir de que estai apoyando o que tu trabajo tiene un sentido que que que aporta a mover a miles de personas a

diario.

Claro que lo he visto y como te digo desde mi mirada que yo partí como siendo conductor estando en la operación, al igual que muchos de acá y luego empezar a verlo desde áreas de backoffice o de de otra perspectiva, te vai dando cuenta que que el Metro es, es una rueda super grande, cachai que, que no solamente es la operación, sino que son múltiples las áreas que aportan para que los trenes anden. Entonces es bonito ver todas esas distintas áreas que trabajan por su lado para poder hacer este fin último, que es mover a Santiago.

Entrevistadora 29:55

Super gracias Focus persona 8.

alguien mas algún comentario que quiera, por ejemplo.

Comentar alguna otra otra cosa que haga metro que que le genere satisfacción que no aparezca en esta lista.

O hablar de lo que hace metro, si es que le genera satisfacción o sentido.

Focus persona 330:25

Yo siento que, que el que ya hemos llegado tan rápido a comenzar para nosotros los profesionales, nos sirvió mucho el tema de las 40 horas que, que ya estemos con las 40 horas, creo que es un tremendo beneficio para nosotros actualmente. Eh como profesionales, a la operación le ha pegado de otra manera y ha sido más complejo, pero para nosotros siento que ha sido beneficio bastante bueno.

Que, que te produce actualmente satisfacción porque va de la mano con este tema de la del poquito más que de la autonomía, del compatibilizar la vida de casa con con el trabajo, la vida personal, con la profesional.

Ya, eso ha sido, es algo que también te ayuda mucho metro.

Entrevistadora 31:14

Super alguien más respecto es un tema superbueno que sacó la Focus persona 3, el tema de las 40 horas o la compatibilizar la vida personal con la la vida laboral.

No sé si Focus Persona 7, Focus Persona 1.

¿Dar alguna opinión al respecto?

Focus persona 731:36

Si por acá, “entrevistadora”, totalmente totalmente. Fue un adelanto que nos llegó, cómo se dice, anillo al dedo el el que ya se pueda compatibilizar eso y agregando ahí a lo que decían los chiquillos, también muchas veces como en lo personal, como tema de desarrollo no siempre se busca un, un aumento o un desarrollo, o sea algo económico. Yo por ejemplo, en mi caso, en la

en el movimiento que hice de, de área, del área de operaciones acá al administrativo que actualmente estoy en el área de negocios, era netamente por esto, uno en metro, te vai dando cuenta que que podí tener, agregarle calidad de vida a tu quehacer a tu a tu vida personal uno, la verdad trabaja más que por un tema, o sea por un tema económico, pero quieres compatibilizar esos bien y yo, por ejemplo, mi movimiento fue netamente yo tuve una baja económica al moverme acá, pero gané un un tiempo enorme y de calidad de vida con, con mis peques. Trabajaba por Turno y el trabajar por turnos de repente no te deja ahí mezclarlas con las cositas personales. Entonces, como decía la Focus persona 3 agregándole a esto que trabaja con un horario híbrido que nos movemos de modo físicamente en la parte operativa también tengo que hacer pega administrativa, pero le agregamos las 40 horas el emoji del principio, de la actividad que hiciste en el en el principio, como que la verdad se van cargando cosas positivas que como te digo, para mí de repente desarrollan esto lo económico y puedes tener ahí un una baja económica, pero si el resto te suma a todo lo que tú haces en el día a día tanto laboral o sea laboral venir contento, y eso te permite compatibilizar y aun así compartir más cosas personales con tu familia. O sea, es genial en ese sentido, sí.

Entrevistadora 33:36

Super, muchas gracias Focus Persona 7.

Y Focus persona 2 creo que no, no nos ha dado su opinión.

Focus persona 233:46

A ver, bueno, es que, con el punto anterior, la estabilidad, sí, bueno, por mi edad igual. La estabilidad también es importante. ¿Eh? Desarrollo profesional sí. Es que yo estudié afuera antes de entrar al metro, pero después tuve la posibilidad de de cambiar de de puesto, así que yo también fue como un plus de que haya, estoy afuera ya haya empezado como vigilante y después de estar en programación igual me ayudó a ver haber tenido un desarrollo profesional, pero igual yo creo que igual

se le incentiva a la gente que pueda estudiar para obtener becas y poder cambiar de puesto, así que es importante eso y bueno, los beneficios, nada que decir.

Igual trabajé en otra empresa, la católica igual tenía muy buenos beneficios.

Yo creo que eso es importante.

Entrevistadora 34:35

Gracias Focus persona 2.

¿Respecto a esta conciliación de calidad de vida, alguien más, Focus Persona 1?

Focus persona 134:49

No tengo nada muy nuevo que agregar, aparte de lo que han dicho todos los colegas.

Entrevistadora 34:56

¿Pero y para ti en personal que que te ha aportado, por ejemplo, en tu calidad de vida?
Trabajar en el metro.

Focus persona 135:07

Hay períodos, en realidad hay personas que, es más, es más fácil poder compatibilizar la vida laboral, otras veces que no, no tanto. Entonces mi opinión ahí no es tan no es tan positiva siempre.

Entrevistadora 35:09

Ya vale, no. Y está bien, está bien, porque finalmente ahí uno también va viendo las distintas realidades que que tiene cada uno y puede ser también por el puesto de trabajo independiente de que por ejemplo acá estemos todos en el estamento profesional en o que tengamos el Beneficio de las 40 horas o el teletrabajo.

Y ahí quería preguntar, y quizás ya para ir cerrando, porque se hizo súper cortito en focus.
¿No sé si si para ustedes, por ejemplo, qué significa el teletrabajo para quienes lo tengan?

Focus persona 636:01

Lo mejor de la vida. Jaja.

Sí nos ayuda a organizarse muy bien la verdad. Yo que voy dos veces a la semana a trabajar no sé si será lo mismo de las otras personas, pero a mí igual me gusta ir a trabajar como que te distrae, te saca un poco de de repente estar muchos días en la casa también es, como no sé, si porque yo estoy en la casa, pues digo, me da lata hasta ir a comprar, pues de hecho no salgo. Entonces salir al trabajo, igual le ayuda a sociabilizar pa estar en contacto con la con las otras personas. Contar chismes, etcétera.

No, Yo creo que y si volvemos a las 45 horas, yo creo mi hija es la que más sufriría, no, mi hija, yo creo que le dolería hartito, porque no sé, cuándo mi hija tenía 10 años con la pandemia yo me perdí todas las niñez de mi hija hasta ya la relación fue totalmente distinta. Una vez que nos pusimos a trabajar acá, yo ni siquiera la podía ir a buscar al colegio. Nada, no sé, ahora es distinto por que tengo una relación mucho más cercana y más confianza.

Es totalmente distinto, así que yo estoy muy agradecida con el teletrabajo y con ir dos veces a la semana. No, no, no, no tengo mayores problemas porque también me ayuda para el tema laboral, de contacto con la gente y eso.

Entrevistadora 37:28

Super ya alguno has sentido que que ha cambiado un poco la relación con el teletrabajo, la relación con los compañeros, por ejemplo, o igual sigue siendo igual de buena.

Focus persona 637:41

Yo creo que, o sea, con las personas que conocías no, pero con las personas que no conoces qué ahora pasan a ser casi todas igual hay harto cambio hay, hay harto, hay hartas caras nuevas de repente y uno ya.

Eso que antiguamente estábamos los 5 días los conocía ya todo ya ya no es y ya quizás no sea es muy poquita el porcentaje de personas que se conocen en comparación a cómo era antes

Focus persona 138:03

Ajá.

Focus persona 638:08

ese es un cambio.

Entrevistadora 38:10

Sí, sí, un cambio super importante. Ya miren, no, no les quiero quitar más tiempo. No sé si alguien quiera dar alguna reflexión final respecto a lo que hemos conversado. ¿Alguna otra cosa nueva?

Focus persona 138:27

Me sumo a lo del teletrabajo, creo que es un beneficio ya intransable, espero.

Y que además en muchas otras empresas ya es como el, el desde, hay gente que no postula lugares por para cargos más de de escritorio, digamos no postula a cargos, si es que no, no tienen modalidad híbrida, al menos así que, pero se agradece mucho que se haya tomado

Entrevistadora 38:51

Bien.

Focus persona 138:54

Esa decisión acá en el metro.

Entrevistadora 38:58

Super, gracias Focus Persona 1.

Focus persona 439:07

No, digo con respecto a la “entrevistadora”, preguntaba ahora último. Es buena esta instancia cuando decías cómo, cómo en Grupo, porque yo de repente puedo tener opinión. Cachai, que no sé contigo que que te conozco al “Ayudante”, pero es rico de repente saber qué piensa en otras personas de otras áreas y cachai y así como oye, qué piensas tú realmente de de metro. Sé que coincidimos en muchas cosas, en lo que estamos hablando ahora que está ahí.

Entonces, de repente, es como super bueno saber gente que no conoce o que no ubica o que solamente ubica y no conoce, el saber, también que piensan tus compañeros cachai de, de cómo funciona metro.

De repente estamos como tan encerrados en nosotros mismos que sabemos nuestras personas que están al al lado pero no a personas que trabajan en otras áreas que está ahí. Entonces ahora me doy cuenta de que sí coincidimos en muchas cosas así es que es como es como rica la instancia.

Entrevistadora 40:00

Así Focus persona 3,

Focus persona 340:04

Hoy he hablado mucho ya jaja.

Es super higiénico que que nos han ayudado mucho a poder tener esta opción de teletrabajo, porque me acuerdo al inicio del teletrabajo. No teníamos, no, todos tenían, por ejemplo, computadores. Actualmente todos tienen notebook, todos los profesionales tienen su notebook, incluso los supervisores en la línea que antes era impensado. Teníamos unos tarros en la operación, en una cuestión es que funcionaban a carbón jaja y que sonaban cuando teniai que prenderlo. Entonces ahora ya por lo menos muchos cargos ya tienen esa posibilidad y eso, te da, eso va para mí con la autonomía, el que tú puedes tomar tu computador e ir a trabajar donde querai, incluso irte a una sala, trabajar con un compañero y no tení que estar ahí escribiendo en papel, sino que trabajai todo directo en el computador. ¿Se envió?, listo.

Puedes estar de tu casa donde sea, puedes estar trabajando con tu computador y estar y conectado, entonces creo que ese es un beneficio que no, a lo mejor no pensamos que es como un desde para nosotros, pero que a lo mejor no todas las empresas lo tienen y que al principio la pandemia nosotros no lo teníamos.

Entrevistadora 41:23

Ya estamos en la hora, muchas gracias nuevamente por su participación. Les recuerdo que esto

es confidencial, solamente los que estamos acá involucrados, sabemos quién dijo que, de todas maneras hablamos cosas bonitas.

Les voy a mandar una carta, un consentimiento informado para que lo puedan firmar y enviármelo de vuelta pueden hacerlo durante la semana. No es necesario que lo hagan ahora, eso queda como respaldo para mí y respaldo para ustedes también de de que todo esto es confidencial.

Así que nuevamente muchas gracias y que tengan muy buena tarde.

Anexo 5: Encuesta Clima

A continuación, los resultados de la encuesta de clima en relación de los estamentos profesionales y técnicos y administrativos, realizado por el área *Cultura Organizacional* el año 2024.

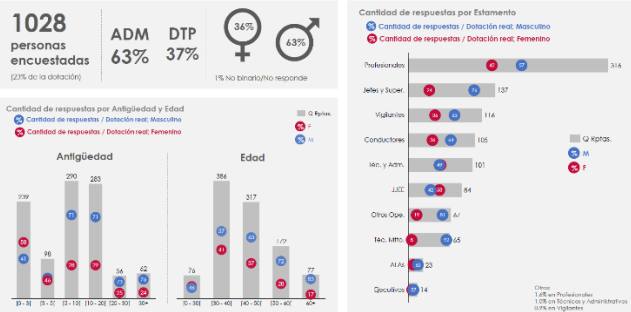
Clasificación	Año	Técnicos y Administrativos	Profesionales
N° respuestas:	2024	321	2023
N° personas:	2024	359	2023
Ítem de Respuesta:		413	583
Ítem de Respuesta:		627	634
Ítem de Respuesta:		91	93
Ítem de Respuesta:		86,6	87,4
Ítem de Respuesta:		81,8	84,4
Ítem de Respuesta:		85,6	84,4
Ítem de Respuesta:		34,2	32,5
Ítem de Respuesta:		34,2	32,5
Ítem de Respuesta:		19,4	19,4
Ítem de Respuesta:		34,2	32,5
Ítem de Respuesta:		75,5	77,6
Ítem de Respuesta:		79	80,1
Ítem de Respuesta:		76,3	79,8
Ítem de Respuesta:		79	80,9
Ítem de Respuesta:		77,6	79,8
Ítem de Respuesta:		79	81,9
Ítem de Respuesta:		77,6	77,6
Ítem de Respuesta:		72,6	74,3
Ítem de Respuesta:		71,8	77,6
Ítem de Respuesta:		85,4	84,7
Ítem de Respuesta:		83,6	81,8
Ítem de Respuesta:		88,7	91,8
Ítem de Respuesta:		78,2	78,8
Ítem de Respuesta:		79,5	75
Ítem de Respuesta:		79,5	78,8
Ítem de Respuesta:		66,4	60,4
Ítem de Respuesta:		72,9	66
Ítem de Respuesta:		66,4	60,4
Ítem de Respuesta:		72,9	66
Ítem de Respuesta:		69,2	61,4
Ítem de Respuesta:		72,1	61,5
Ítem de Respuesta:		68,5	61,2
Ítem de Respuesta:		73,4	61,9
Ítem de Respuesta:		66,4	61,9
Ítem de Respuesta:		65,4	61,9
Ítem de Respuesta:		70,7	69,8
Ítem de Respuesta:		68,9	69,8
Ítem de Respuesta:		93,6	90,8
Ítem de Respuesta:		34,3	26,1
Ítem de Respuesta:		33	28
Ítem de Respuesta:		37,1	34,4
Ítem de Respuesta:		84,1	80,9
Ítem de Respuesta:		80,9	82,5
Ítem de Respuesta:		92,8	94,5
Ítem de Respuesta:		85,1	86,3
Ítem de Respuesta:		81,9	83,1
Ítem de Respuesta:		82,2	74,7
Ítem de Respuesta:		91,5	95,6
Ítem de Respuesta:		63,6	63,6
Ítem de Respuesta:		88	88,8
Ítem de Respuesta:		68,1	63,1
Ítem de Respuesta:		77,2	79,3
Ítem de Respuesta:		86,2	86,2
Ítem de Respuesta:		90,7	89,7
Ítem de Respuesta:		88,7	85
Ítem de Respuesta:		79	83,7
Ítem de Respuesta:		91,3	90,4
Ítem de Respuesta:		93,4	93
Ítem de Respuesta:		82,2	88,8
Ítem de Respuesta:		89,4	83
Ítem de Respuesta:		81,1	83,5
Ítem de Respuesta:		81,5	77,3
Ítem de Respuesta:		83	84
Ítem de Respuesta:		85,9	92,1
Ítem de Respuesta:		77,1	69,9
Ítem de Respuesta:		84	88,9
Ítem de Respuesta:		85,7	87,6
Ítem de Respuesta:		94,1	94,5
Ítem de Respuesta:		86,9	89,4
Ítem de Respuesta:		79	80,2
Ítem de Respuesta:		80,5	82,9
Ítem de Respuesta:		83,8	87,1
Ítem de Respuesta:		81,9	83,9
Ítem de Respuesta:		81,3	83,4
Ítem de Respuesta:		82,6	86,5
Ítem de Respuesta:		81	82,9
Ítem de Respuesta:		83	85,5
Ítem de Respuesta:		75,1	76,2
Ítem de Respuesta:		73,9	78,2
Ítem de Respuesta:		81,9	82,9
Ítem de Respuesta:		82,7	83,4
Ítem de Respuesta:		83,8	85,6
Ítem de Respuesta:		79,8	83,6
Ítem de Respuesta:		81,1	76,1
Ítem de Respuesta:		75,5	72,6
Ítem de Respuesta:		72,9	77,9
Ítem de Respuesta:		62,8	64,8
Ítem de Respuesta:		73,1	77,6
Ítem de Respuesta:		60,7	64,6
Ítem de Respuesta:		60,1	62,2
Ítem de Respuesta:		71	77,2
Ítem de Respuesta:		65,4	61,4
Ítem de Respuesta:		54,2	59,4
Ítem de Respuesta:		70,1	62,6
Ítem de Respuesta:		66,3	69,5
Ítem de Respuesta:		92	92,6
Ítem de Respuesta:		83,8	86,2
Ítem de Respuesta:		90,4	90,6
Ítem de Respuesta:		86	89,6

Anexo 6: Encuesta beneficios

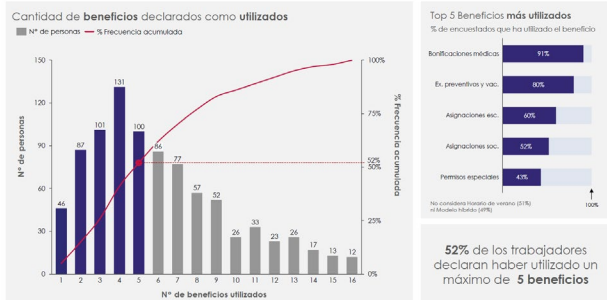
A continuación, los resultados de la encuesta de beneficios, realizado por el área *Calidad de Vida* el año 2024.



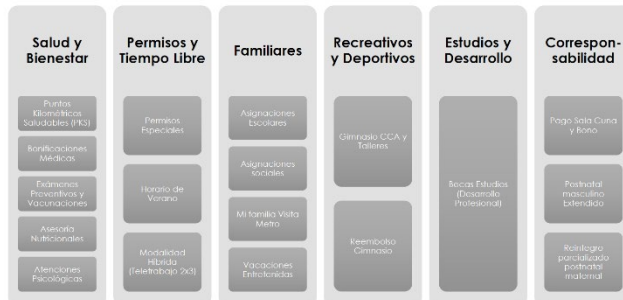
Dotación



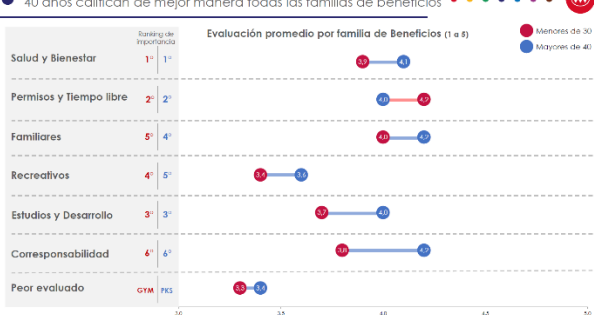
Utilización de los Beneficios



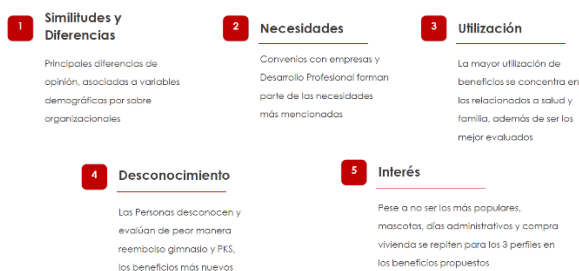
Beneficios agrupados



A excepción de Permisos y tiempo libre, las personas mayores de 40 años califican de mejor manera todas las familias de beneficios



Diagnóstico de la situación actual



Anexo 7: Encuesta de salida

A continuación, los resultados de la encuesta de salida de los años 2024 y 2025 dirigido a personas que renuncian a la organización, realizado por el área *Atracción y Selección de Talento*.

● Encuesta de salida

Encuesta aplicada a los trabajadores que voluntariamente renuncian a Metro. Buscamos conocer los motivos que los/las llevaron a tomar esta decisión y al mismo tiempo conocer, mediante preguntas y afirmaciones, apreciaciones respecto a aspectos organizativos. La encuesta se agrupa en dimensiones, y estas agrupan una serie de preguntas. Las dimensiones son las siguientes:

1. Motivos de renuncia
2. Crecimiento profesional
3. Compensación
4. Capacitación
5. Rol del cargo
6. Jefatura directa
7. Equipo de trabajo
8. Reconocimiento
9. Lugar de trabajo y cultura
10. Otros datos de interés



Ventana de tiempo de esta encuesta:

Desde: 16-11-2022 12:07:36

Hasta: 12-05-2025 14:47:23

Cantidad respuestas recibidas: 148

¿Qué dicen los trabajadores que renuncian a Metro?

58 % de los trabajadores que renuncian a Metro califican como **Muy importante** el motivo de renuncia: **Oportunidades de crecimiento** Siendo este el **principal motivo de renuncia**

31 de cada **100 personas** que renuncian a Metro aseguran haber vivido o ser testigos de **acoso** a lo menos una vez

51 ex trabajadores **participaron en concursos internos** a partir del último cargo desempeñado.

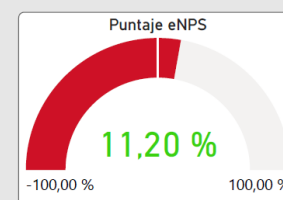
3,0 es la **calificación promedio** para la experiencia vivida en el proceso de **curso interno**.

4,2 es la **calificación promedio** para el programa de **capacitaciones**.

34 % esta **"Totalmente en desacuerdo"** o **"En desacuerdo"** respecto a: **"Las capacitaciones le ayudaron a mejorar e impulsar su desempeño"**.

45 % de las personas que **renuncian a metro**, consideran que tuvieron una alta carga de trabajo

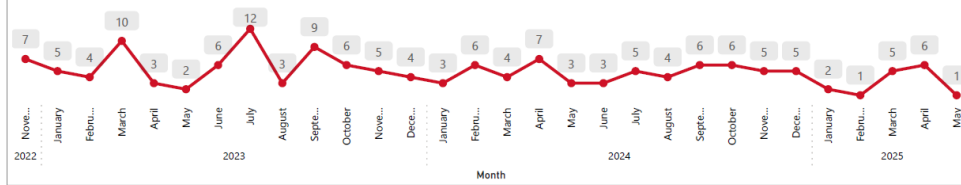
52 % esta **"Totalmente en desacuerdo"** o **"En desacuerdo"** con: **"En Metro, una mayor nota en la evaluación de desempeño permite a acceder a mejores oportunidades de desarrollo"**



Estadística descriptiva



Evolución encuesta salida Metro de Santiago



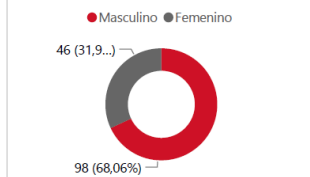
Tasa de respuestas

48,65 %

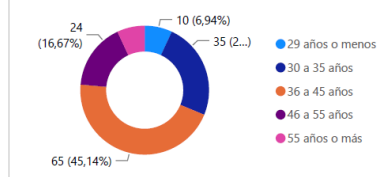
Total renunciaciones

296

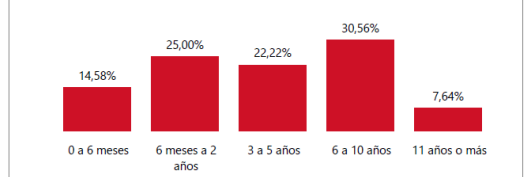
Respuestas por género



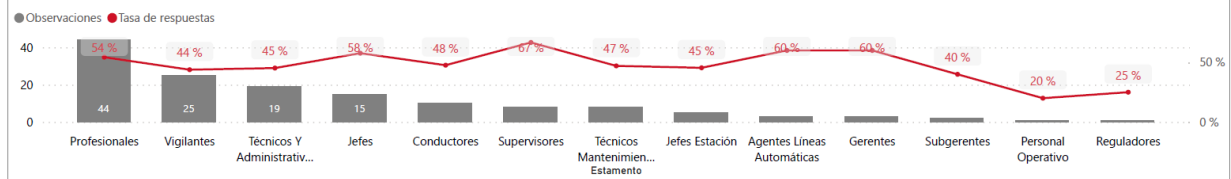
Respuestas por edad



Respuestas por antigüedad

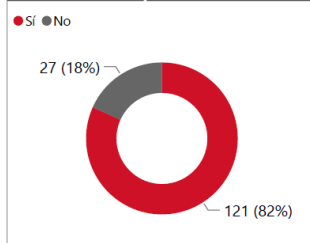


Respuestas por estamento



Datos de interés

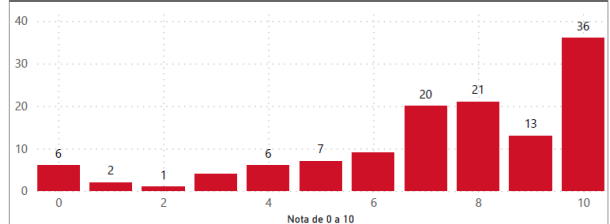
¿Volverías a trabajar en Metro?



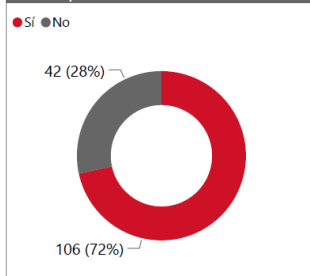
No volverían a trabajar en Metro

Estamento	n
Profesionales	6
Técnicos Y Administrativos	6
Vigilantes	5
Conductores	3
Jefes Estación	2
Técnicos Mantenimiento	2
Agentes Líneas Automáticas	1
Total	27

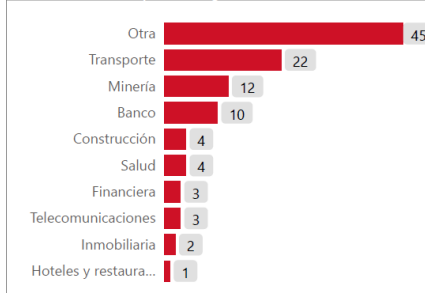
¿Qué tan probable es que recomiendes a Metro de Santiago a un amigo o conocido?



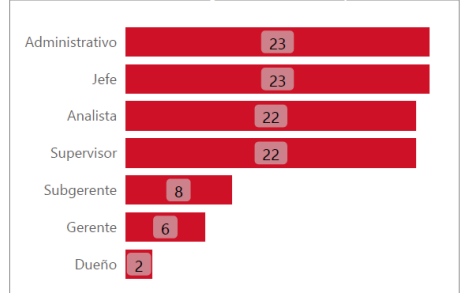
¿Renunciaste a Metro para ir a trabajar a otra empresa?



¿Qué rubro de empresa elegiste?

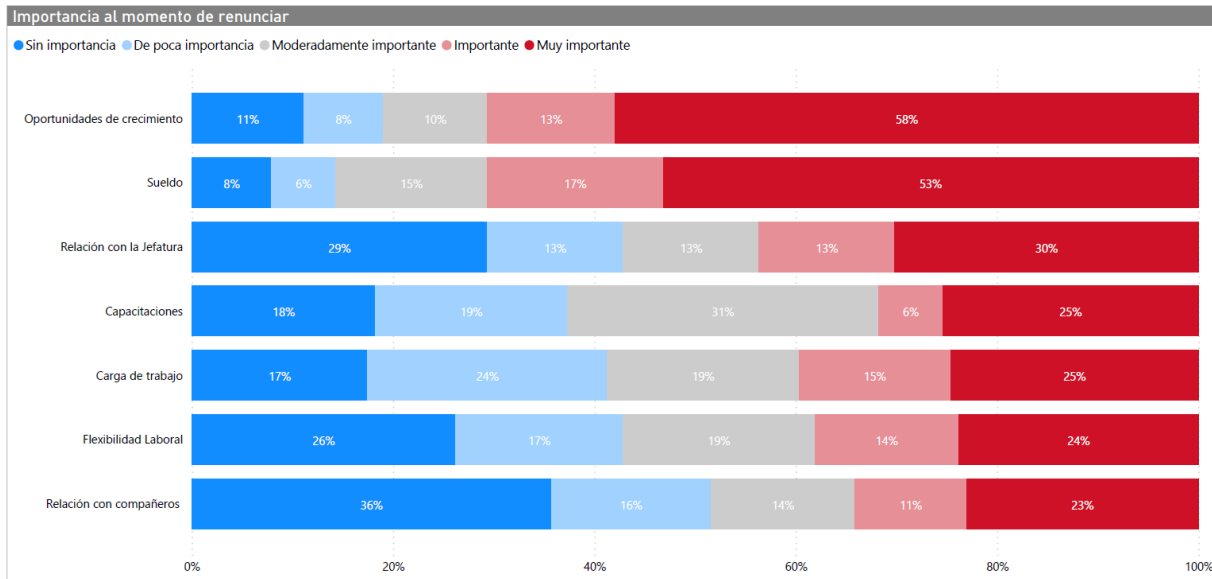


¿Cuál sería el nivel del cargo en tu nueva Empresa?



Motivo de renuncia

Estamento ▼
All ▼

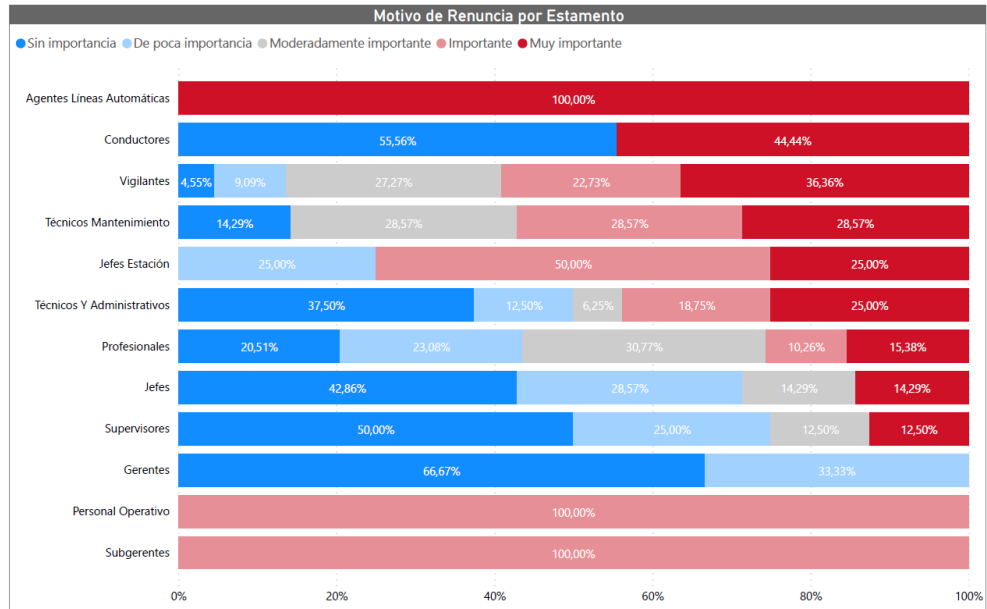


Motivo de renuncia por estamento

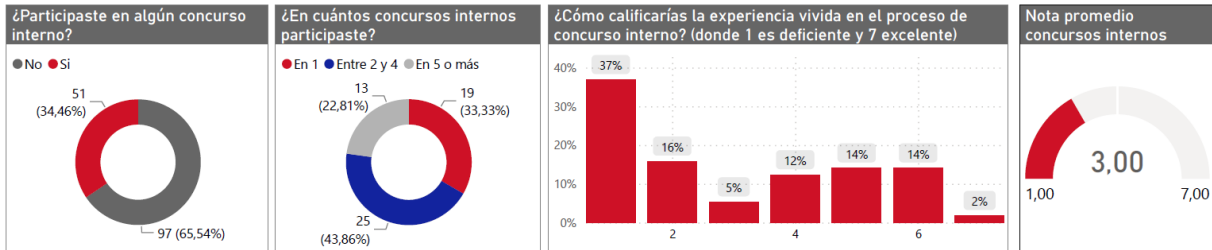


Atributo	
<input type="radio"/>	Capacitaciones
<input type="radio"/>	Carga de trabajo
<input checked="" type="radio"/>	Flexibilidad Laboral
<input type="radio"/>	Oportunidades de crecien...
<input type="radio"/>	Relación con compañeros
<input type="radio"/>	Relación con la Jefatura
<input type="radio"/>	Sueldo

Observaciones por estamento	
Estamento	Total
Profesionales	44
Vigilantes	25
Técnicos Y Administrativos	19
Jefes	15
Conductores	10
Supervisores	8
Técnicos Mantenimiento	8
Jefes Estación	5
Agentes Líneas Automáticas	3
Gerentes	3
Subgerentes	2
Personal Operativo	1
Reguladores	1
Total	144



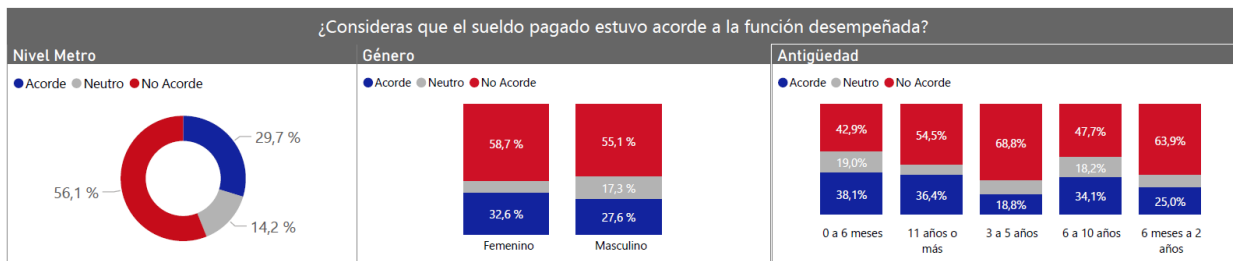
Crecimiento profesional



Una mayor nota en la evaluación de desempeño permite acceder a mejores oportunidades de desarrollo

Estamento	n	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Técnicos Mantenimiento	8	37,50 %		25,00 %	12,50 %	25,00 %
Vigilantes	25	28,00 %	16,00 %	12,00 %	20,00 %	24,00 %
Técnicos Y Administrativos	19	47,37 %	15,79 %	5,26 %	15,79 %	15,79 %
Supervisores	8	25,00 %	25,00 %	37,50 %		12,50 %
Conductores	10	50,00 %	20,00 %	10,00 %	10,00 %	10,00 %
Profesionales	44	27,27 %	25,00 %	34,09 %	9,09 %	4,55 %
Agentes Líneas Automáticas	3	33,33 %	66,67 %			
Gerentes	3				100,00 %	
Jefes	15	13,33 %	33,33 %	40,00 %	13,33 %	
Jefes Estación	5	20,00 %	40,00 %		40,00 %	
Personal Operativo	1		100,00 %			
Reguladores	1			100,00 %		
Total	144	29,17 %	23,61 %	22,22 %	14,58 %	10,42 %

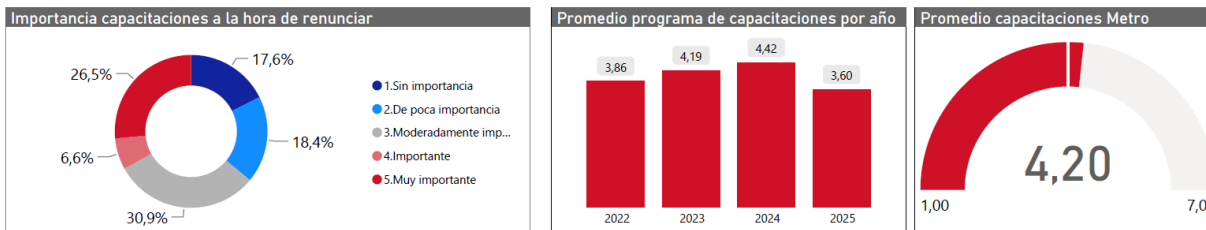
Compensación



Estamento

Estamento	n	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Agentes Líneas Automáticas	3		33,33 %		66,67 %	
Conductores	10	30,00 %	30,00 %		10,00 %	30,00 %
Gerentes	3			66,67 %		
Jefes	15	13,33 %	40,00 %	13,33 %	20,00 %	13,33 %
Jefes Estación	5	20,00 %	20,00 %		40,00 %	20,00 %
Personal Operativo	1				100,00 %	
Profesionales	44	20,45 %	43,18 %	6,82 %	27,27 %	2,27 %
Reguladores	1		100,00 %			
Subgerentes	2		50,00 %			
Supervisores	8	37,50 %	25,00 %	25,00 %	12,50 %	
Técnicos Mantenimiento	8	25,00 %	25,00 %	37,50 %		12,50 %
Técnicos Y Administrativos	19	47,37 %	15,79 %	10,53 %	21,05 %	5,26 %
Total	144	25,00 %	31,25 %	14,58 %	21,53 %	7,64 %

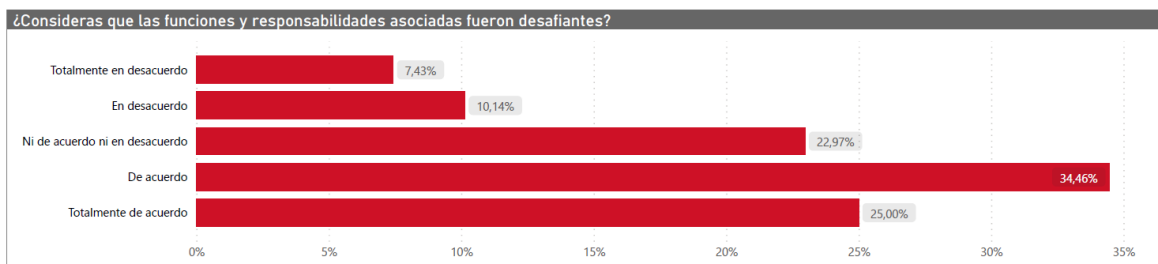
Capacitación



Para el último año en Metro, ¿Te pareció que las capacitaciones realizadas ayudaron a impulsar y mejorar tu desempeño?

Estamento	n	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Agentes Líneas Automáticas	3		33,33 %		66,67 %	
Conductores	10	20,00 %		30,00 %	50,00 %	
Gerentes	3			33,33 %	66,67 %	
Jefes	15	6,67 %	13,33 %	66,67 %	13,33 %	
Jefes Estación	5	20,00 %	20,00 %	20,00 %	40,00 %	
Personal Operativo	1		100,00 %			
Profesionales	44	20,45 %	15,91 %	31,82 %	22,73 %	9,09 %
Reguladores	1			100,00 %		
Subgerentes	2			50,00 %	50,00 %	
Supervisores	8		12,50 %	25,00 %	50,00 %	12,50 %
Técnicos Mantenimiento	8	25,00 %	25,00 %	12,50 %	25,00 %	12,50 %
Técnicos Y Administrativos	19	52,63 %	15,79 %	5,26 %	21,05 %	5,26 %
Vigilantes	25	16,00 %	4,00 %	28,00 %	20,00 %	32,00 %
Total	144	20,14 %	13,19 %	29,17 %	27,08 %	10,42 %

Rol del cargo



¿Cómo calificarías el nivel de carga laboral que tenías dadas tus funciones? (donde 1 es poca carga y 7 es excesiva carga)

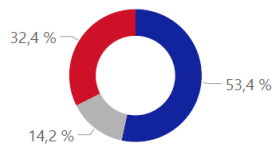
Estamento	n	1	2	3	4	5	6	7
Agentes Líneas Automáticas	3		33,33 %			33,33 %		33,33 %
Conductores	10			10,00 %		30,00 %	40,00 %	20,00 %
Gerentes	3					66,67 %		33,33 %
Jefes	15			6,67 %	6,67 %	40,00 %	26,67 %	20,00 %
Jefes Estación	5				40,00 %	40,00 %		20,00 %
Personal Operativo	1						100,00 %	
Profesionales	44	2,27 %	4,55 %	4,55 %	13,64 %	29,55 %	34,09 %	11,36 %
Reguladores	1						100,00 %	
Subgerentes	2				50,00 %		50,00 %	
Supervisores	8					25,00 %	37,50 %	37,50 %
Técnicos Mantenimiento	8		12,50 %	12,50 %	50,00 %	25,00 %		
Técnicos Y Administrativos	19	10,53 %		5,26 %	21,05 %	26,32 %	15,79 %	21,05 %
Total	144	4,17 %	4,17 %	4,17 %	16,67 %	27,08 %	26,39 %	17,36 %

Jefatura directa



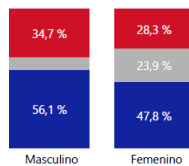
¿Consideras que tu jefatura tenía un trato igualitario con todos los miembros del equipo?

● De acuerdo ● Neutro ● Desacuerdo

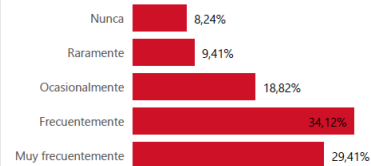


¿Consideras que tu jefatura tenía un trato igualitario con todos los miembros del equipo?

● De acuerdo ● Neutro ● Desacuerdo



¿Con qué frecuencia tu jefatura escuchaba las opiniones e inquietudes del equipo?





¿Consideras que tu jefatura promovía un buen ambiente laboral?

Estamento	n	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Profesionales	44	6,82 %	6,82 %	13,64 %	25,00 %	47,73 %
Vigilantes	25	24,00 %	12,00 %	12,00 %	12,00 %	40,00 %
Técnicos Y Administrativos	19	31,58 %	10,53 %	10,53 %	26,32 %	21,05 %
Jefes	15	13,33 %	6,67 %	13,33 %	40,00 %	26,67 %
Conductores	10	10,00 %	20,00 %	20,00 %	20,00 %	30,00 %
Supervisores	8		25,00 %		25,00 %	50,00 %
Técnicos Mantenimiento	8	37,50 %		37,50 %	12,50 %	12,50 %
Jefes Estación	5			40,00 %	60,00 %	
Agentes Líneas Automáticas	3				66,67 %	33,33 %
Gerentes	3					100,00 %
Subgerentes	2			50,00 %	50,00 %	
Personal Operativo	1				100,00 %	
Total	144	14,58 %	9,03 %	14,58 %	26,39 %	35,42 %

Anexo 8: Presentación apoyo grupo focal

A continuación, la presentación utilizada como apoyo para el grupo focal.

Bienvenida y Objetivo

- ¡Bienvenidos/as al Focus Group!
- Tema: Identificar Buenas Prácticas que Generan **Satisfacción Laboral**
- Hoy nos reunimos para **compartir experiencias** sobre lo que consideramos como buenas prácticas, tomando en cuenta lo que nos genera satisfacción y que nos motiva a trabajar aquí.
- El objetivo es construir un decálogo de buenas prácticas para fortalecer la satisfacción laboral de los profesionales como ustedes.
-  Idea fuerza:
-  "Buscamos reconocer las acciones y prácticas que nos generan satisfacción y nos motivan a quedarnos."



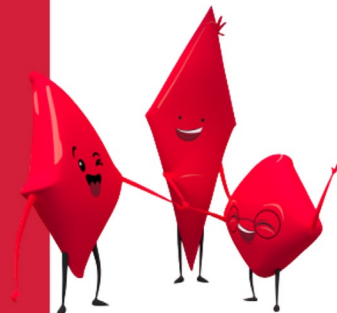
Actividad "El Emoji de Mi Satisfacción"

Objetivo:

- Les solicitamos expresar su percepción de satisfacción en Metro usando un emoji.

¿Cómo se hace?

- Elije el o los emojis que mejor representen cómo te sientes trabajando en Metro, como ejemplo: (😊, 💪, 🚀, ★, 😊, etc.)
- Puedes dejarlo en el chat y explicarnos brevemente tu elección





¿Qué significa satisfacción laboral?

📁 Satisfacción laboral:

Es cómo nos sentimos respecto a nuestro trabajo, considerando aspectos como:

- ✓ Estabilidad
 - ✓ Desarrollo profesional y/o académico
 - ✓ Buen clima laboral
 - ✓ Reconocimiento
 - ✓ Beneficios
 - ✓ Autonomía
-
- 🙌 Enfoquémonos en lo positivo:
 - 💡 ¿Qué es lo que funciona bien y nos hace quedarnos en la empresa de transportes?