



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Sociología

Tesis para la optar al Título de Sociólogo

**Importancia de las Percepciones de la Membresía y
Propuesta de Modelo Sistémico del Clima Organizacional**

Profesora guía: Helia Henríquez
Alumno: Jorge E. Betzhold

Santiago, Octubre 2006

ÍNDICE

ABSTRACT _____ Pág. 07

CAPÍTULO I

1- INTRODUCCIÓN _____ Pág. 08

1.1- Tema de la tesis _____ Pág. 08

1.2- La necesidad de observar Clima y Cultura en la empresa actual _____ Pág. 09

CAPÍTULO II

2- MARCO TEÓRICO _____ Pág. 11

2.1- Importancia del entorno en la empresa _____ Pág. 12

2.2- Importancia de las personas en la empresa _____ Pág. 12

2.3- La Sociología del Trabajo contemporánea _____ Pág. 14

2.4- REVISIÓN DESDE EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO _____ Pág. 15

2.4.1- Escuela de la Administración Científica _____ Pág. 16

2.4.2- Escuela de las Relaciones Humanas _____ Pág. 17

2.4.2.1- El experimento de Hawthorne _____ Pág. 18

2.4.3- Escuela de los Recursos Humanos _____ Pág. 20

2.4.4- Escuela de Desarrollo Organizacional _____ Pág. 22

2.5- REVISIÓN DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO _____ Pág. 23

2.5.1- La empresa como organización _____ Pág. 23

2.5.2- Enfoque de la Teoría General de Sistemas _____ Pág. 23

2.5.2.1- La organización como sistema abierto _____ Pág. 24

2.5.2.2- Organización como sistema autopoietico y autorreferente _____ Pág. 26

2.5.3- Enfoque interaccionista de la organización _____ Pág. 28

2.5.3.1- Cultura Organizacional _____ Pág. 28

2.5.3.1.1- El modelo de Cultura de *Edgard Schein* _____ Pág. 31

2.5.3.1.2- Elementos de la Cultura Organizacional _____ Pág. 32

2.5.3.1.3- Perspectivas para estudiar la Cultura Organizacional _____ Pág. 33

2.5.3.1.3.1- Perspectiva de Integración _____ Pág. 33

2.5.3.1.3.2- Perspectiva de Diferenciación _____ Pág. 34

2.5.3.1.3.3- Perspectiva de Fragmentación _____ Pág. 35

2.5.3.2- Clima Organizacional _____ Pág. 35

2.5.3.2.1- Satisfacción Laboral _____ Pág. 36

2.5.3.2.2- Teorizaciones del Clima Organizacional _____ Pág. 37

2.5.3.2.3-	Teoría del Clima Organizacional de <i>Rensis Likert</i>	Pág. 39
2.5.3.2.4-	Componentes del Clima Organizacional	Pág. 40

CAPÍTULO III

3-	REVISIÓN DEL ENTORNO LOCAL	Pág. 42
3.1-	Situación de Latinoamérica	Pág. 42
3.2-	Proceso económico de Chile	Pág. 45
3.3-	El nuevo modelo y las empresas	Pág. 48
3.4-	Marco legal de la institucionalidad minera en Chile	Pág. 50
3.5-	Minería como sector de punta en Chile	Pág. 52
3.6-	Santiago de Chile como contexto	Pág. 53
3.6.1-	Santiago rediseñado por el proceso de globalización	Pág. 53
3.6.2-	Estrategias privadas y las nuevas reglas del juego	Pág. 54
3.6.3-	Polarización social y metropolización expandida	Pág. 56
3.6.4-	Conclusiones de la transformación de Santiago	Pág. 57
3.7-	La cultura chilena	Pág. 59
3.7.1-	La participación en Chile	Pág. 59
3.7.2-	Las dimensiones de inseguridad	Pág. 61
3.7.3-	La falta de identidad chilena	Pág. 62
3.7.4-	El nuevo trabajador chileno	Pág. 63

CAPÍTULO IV

4-	SOBRE LA COMPAÑÍA: ANGLO AMERICAN CHILE	Pág. 65
4.1-	Historia de la Compañía	Pág. 65
4.2-	Perfil de la Compañía	Pág. 66
4.2.1-	Anglo American plc	Pág. 66
4.2.2-	Anglo Base Metals	Pág. 67
4.2.3-	Anglo American Chile	Pág. 67
4.3-	Divisiones de Anglo American Chile	Pág. 68
4.3.1-	Doña Inés de Collahuasi	Pág. 68
4.3.2-	Mantos Blancos	Pág. 68
4.3.3-	Mantoverde	Pág. 69
4.3.4-	El Soldado	Pág. 69
4.3.5-	Fundición Chagres	Pág. 69
4.3.6-	Los Bronces	Pág. 70
4.3.7-	Centro de Servicios Compartidos	Pág. 70
4.4-	Visión y Misión de Recursos Humanos en la Compañía	Pág. 70
4.5-	Modelo cultural de Anglo American Chile	Pág. 71

4.6-	Conceptos sistémicos a considerar	Pág. 72
4.6.1-	Viabilidad organizacional de Anglo American Chile	Pág. 72
4.6.2-	La doble contingencia de la organización	Pág. 73
4.6.3-	El proceso de Auto-observación	Pág. 74
4.6.4-	Cultura y Clima Organizacional desde la perspectiva sistémica	Pág. 74

CAPÍTULO V

5-	METODOLOGÍA	Pág. 78
5.1-	Pregunta de investigación	Pág. 78
5.1.1-	Objetivo principal	Pág. 78
5.1.2-	Objetivos secundarios de la investigación	Pág. 78
5.2-	Modelamiento del estudio	Pág. 79
5.3-	Dimensiones del estudio	Pág. 80
5.4-	Instrumentos de recolección de la información	Pág. 84
5.4.1-	Observación participante	Pág. 84
5.4.2-	Entrevistas	Pág. 84
5.4.3-	Encuesta autoaplicada	Pág. 85
5.5-	Población encuestada	Pág. 86
5.5.1-	Universo y Población	Pág. 86
5.5.2-	Muestra	Pág. 86
5.6-	Procesamiento de los datos	Pág. 87

CAPÍTULO VI

6-	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS	Pág. 88
6.1-	Análisis univariado	Pág. 88
6.1.1-	Entorno Político	Pág. 90
6.1.2-	Entorno Económico	Pág. 92
6.1.3-	Entorno Sociocultural	Pág. 95
6.2-	Análisis bivariado	Pág. 99
6.3-	Análisis multivariado	Pág. 103
6.3.1-	Análisis factorial	Pág. 103
6.3.2-	Regresión lineal	Pág. 103

CAPÍTULO VII

7-	CONCLUSIONES	Pág. 105
7.1-	Conclusiones generales	Pág. 105
7.2-	Modelo sistémico organizacional propuesto	Pág. 106
7.3-	Relación de la membresía con la organización	Pág. 107
7.4-	Modelamiento sistémico de entender la organización	Pág. 109

7.5-	Desarrollo del Contexto Membresía_____	Pág. 110
7.5.1-	<i>Entorno político</i> _____	Pág. 111
7.5.2-	<i>Entorno económico</i> _____	Pág. 112
7.5.3-	<i>Entorno sociocultural</i> _____	Pág. 113
7.6-	Aplicación del modelo_____	Pág. 115

CAPÍTULO VIII

8-	BIBLIOGRAFÍA_____	Pág. 117
8.1-	Libros_____	Pág. 117
8.2-	Artículos_____	Pág. 120
8.3-	Páginas web_____	Pág. 121

ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta autoaplicada de recolección de datos_____	Pág. 123
Anexo 2:	Pauta temas entrevistas previas a la construcción del instrumento_____	Pág. 129
Anexo 3:	Proporción de la muestra de acuerdo a departamentos y género_____	Pág. 130
Anexo 4:	Resultados por pregunta del instrumento de recolección de datos_____	Pág. 131
Anexo 5:	Detalle del análisis estadístico_____	Pág. 132
	Correlaciones_____	Pág. 132
	Correlaciones en las variables generales de la encuesta_____	Pág. 132
	Correlaciones entre el Clima Organizacional y las dimensiones del entorno_____	Pág. 133
	Correlaciones de las variables del Entorno Económico y del Entorno Sociocultural_____	Pág. 134
	Correlaciones entre Entorno Sociocultural y Clima Organizacional_____	Pág. 135
	Análisis estadístico multivariado_____	Pág. 138
	Reducción factorial por componentes principales_____	Pág. 138
	Análisis de reducción factorial del Entorno Político_____	Pág. 139
	Análisis de reducción factorial del Entorno Económico_____	Pág. 140
	Análisis de reducción factorial del Entorno Sociocultural_____	Pág. 141
	Regresión lineal_____	Pág. 143
	Regresión lineal del Entorno Membresía_____	Pág. 144
	Regresión lineal elementos Entorno Sociocultural_____	Pág. 146

ABSTRACT

El tema de la presente tesis es destacar la importancia que posee considerar la percepción de los trabajadores acerca de su entorno al realizar un análisis del Clima Organizacional. El estudio es guiado por la pregunta: *¿Es posible mejorar el entendimiento del Clima Organizacional por medio de desarrollar un modelo sistémico organizacional, que integre el modelo cultural de la organización y el entorno que afecta tanto al sistema como a su membresía?*

Por medio del análisis estadístico de la información recopilada es posible responder sí a la pregunta de investigación y señalar que la percepción del Clima Organizacional no es sólo resultado de lo que la empresa hace o deja de hacer, ya que como todas las percepciones humanas dependen del cristal a través del cual se esté apreciando la realidad. De este modo resulta significativo estudiar el entorno de los trabajadores, que actúa como margen de sentido que orienta la evaluación que ellos realizan, es decir, la percepción del Clima Organizacional se encuentra ligada a la percepción del ambiente de los empleados.

Se propone un modelo sistémico que articula el operar de la organización, la cultura y estructura organizacional, los vínculos con su membresía y sus relaciones con su entorno relevante para el Centro de Servicios Compartidos de Anglo American Chile, empresa en la cual se desarrolló el estudio.

CAPÍTULO I

1- INTRODUCCIÓN

1.1- Tema de la tesis

El tema de la presente tesis se articula en torno al Clima Organizacional, y resulta de una motivación personal que se origina en mis primeras experiencias laborales a inicios del año 2004, en calidad de estudiante en práctica.

Esa experiencia me permitió entender la forma en que la empresa comprendía y medía el Clima, utilizando los resultados como una herramienta de gestión. Dada mi formación en ciencias sociales y no en economía, me pareció interesante levantar un punto que no ha sido visto en los procesos organizacionales vinculados al clima, y se trata de la importancia que posee considerar el entorno de los trabajadores y cómo éste afecta la percepción del clima de la organización.

El Clima Organizacional da cuenta de la percepción, de los miembros de la organización, acerca del ambiente de trabajo. En cuanto “percepción”, se plantea como aporte en la presente tesis, no sólo sería resultado de lo que la organización hace en sus operaciones internas, sino también se vería afectada por el entorno político, económico y sociocultural de la membresía. De este modo se plantea la pregunta de investigación:

¿Es posible desarrollar una concepción de Clima Organizacional holística, por medio de integrar un modelo sistémico organizacional, los factores culturales de la organización y el entorno que afecta tanto al sistema como a la membresía?

El enfoque utilizado busca integrar los avances desarrollados en el área de la administración de empresas, con los provenientes de las ciencias sociales. El marco teórico tiene como piedra angular la Teoría General de Sistemas Sociales, se estudiarán así las dinámicas entre elementos propios de la organización y la vinculación de éstos con los cambios de elementos del “entorno” de ésta.

Posterior a la revisión teórica, se ha procedido a desarrollar instrumentos de medición que permitan, por medio de datos empíricos, determinar el rol que posee el entorno de la membresía en su percepción del Clima, estableciendo los elementos políticos, económicos y socioculturales que tienen mayor impacto.

La tesis concluye con una propuesta de modelo sistémico, como primera aproximación a lograr los objetivos planteados. Considerar la dinámica sistema-entorno de la empresa, permitiría una comprensión mejorada de los resultados de las encuestas de Clima.

1.2- La necesidad de observar el Clima y la Cultura en la empresa actual

Los departamentos de “Recursos Humanos” o de “Administración del Personal” han jugado un rol cada vez más central a lo largo de las últimas tres décadas, a medida que el avance tecnológico y científico, así como la volatilidad y liberalización de los mercados, el reordenamiento de los bloques comerciales y el creciente número de fusiones y adquisiciones, entre otros, obligan a las empresas a volcar su atención a generar ventajas competitivas que ningún competidor posea, posicionando a los trabajadores como un factor clave que frena o dinamiza el desarrollo que este contexto posibilita, así como la adaptabilidad organizacional -por medio del cambio permanente- que demanda.¹

Con el proceso de globalización la sociedad cambia, demandando constantemente respuestas adaptativas por parte de las organizaciones. El Mercado (mercados internacionales y locales) adquiere un papel central como organizador social, desplazando la centralidad que tuvo la política en la etapa previa - de Estados Naciones. Así, una de las repuestas de las empresas a este nuevo contexto ha sido la flexibilización, generando nuevos niveles de incertidumbre y riesgos que remodela la sociedad y afecta el contexto sociocultural de los empleados.

Mientras la dirección estratégica de la producción en las fábricas bajo la lógica de la escuela de la Administración Científica logró ser de gran éxito a inicios del siglo pasado, el gradual proceso de aumento del dinamismo del entorno, con el respectivo aumento de complejidades y riesgos, generó que su lógica de eficiencia basado en un sistema cerrado no lograra hacer frente a los cambios (principalmente económicos y socioculturales que surgieron desde la década de los '30).

Al considerar a la empresa como una realidad encapsulada (sistema cerrado), no es posible captar los cambios del entorno y adaptarse a ellos, poniendo en riesgo la vida de las organizaciones al no adaptarse a los nuevos entornos.

El modelo de gestión japonés captó la atención del mundo en las décadas del '70 y '80. Se extrajeron de él elementos que se consideraron claves (las “mejores prácticas” a rescatar), se le consideró el más apropiado al nuevo contexto dinámico que la globalización posicionaba. Sin embargo aparecieron problemas en su implementación en otros países ya que no se cumplieron las expectativas, de manera que se reflexiona sobre la importancia que posee el componente cultural en la dirección estratégica de la administración para lograr la viabilidad organizacional y el éxito económico buscado.

La bibliografía de la época revela una reflexión en torno a la importancia de considerar elementos particulares de la cultura de los empleados y la organización. Con esto comienza un proceso de estudiar el

¹ Esta idea articula las proposiciones y teorizaciones de uno de los más destacados consultores de industrias de la actualidad, Ulrich Beck, quien propone la centralidad de este departamento en la generación de valor y la sobrevivencia de las empresas en el mundo actual.

modelo de gestión japonés no sólo como prácticas eficientes, sino en la combinación de elementos corporativos en una cultura particular, inmersa en el contexto social de sus empleados y en un mercado, cuya combinación sería la responsable de sus positivos resultados, y no sólo un grupo de prácticas novedosas.

En el nuevo tejido global que redefine la cultura, la política y la economía, las encuestas de clima y el desarrollo de modelos culturales se posicionan como herramientas de gestión que ayudan a mantener niveles de satisfacción en los empleados que permitan superar los desafíos que surgen desde el entorno que amenaza la viabilidad de la organización. Resguardan así el tema del compromiso y la motivación que se ha asociado casi indiscutiblemente a la condición de empresa exitosa ya que permite la adaptación al cambio continuo que el nuevo contexto genera.

De este modo las empresas en la actualidad tienden a monitorear (léase medir periódicamente) el Clima Organizacional, estudiando sus cambios y realizando esfuerzos por mantener indicadores con resultados favorables. Así como desarrollar e implementar modelos de Cultura como un componente de la estrategia de negocios.

En la década del '80 se posicionó en la bibliografía de administración de empresas una perspectiva de organizaciones como sistemas abiertos (gran influencia de la obra de *Katz y Kahn*, Capítulo II), que incorpora los elementos políticos, económicos y tecnológicos del entorno de las empresas y sus repercusiones en ésta. Sin embargo no se contempla la interacción de los trabajadores que la componen, es decir hace falta un siguiente paso en el modelamiento sistémico de la realidad organizacional, hacia un entendimiento de la empresa como sistema autopoiético en el que la empresa y sus trabajadores son sistemas independientes que se encuentran estructuralmente acoplados, en una relación de límites de sentido, en la cual la organización es abierta y cerrada a la vez.

El modelo autopoiético de la organización permite establecer nuevos aportes al entendimiento del Clima y la Cultura de la organización, siendo de gran relevancia en las empresas multinacionales que deben articular culturas locales, con estructuras corporativas globales y mantener un núcleo estratégico rígido -misión y visión- que les da identidad y alineamiento funcional.

Este es el caso de la empresa que se utilizará en el presente estudio, la empresa minera Anglo American Chile Ltda., que posee un modelo que contempla el entorno económico, político y tecnológico que repercute en la empresa como sistema abierto, pero no considera los elementos sociales y culturales que afectan a sus empleados. Al mismo tiempo, Anglo American Chile debe integrar la cultura local expresada en su Proyecto Cumbre de Alineamiento Cultural, con los lineamientos que entrega la compañía desde Londres, administrando los niveles de incertidumbre, expectativas y percepciones de sus trabajadores.

CAPÍTULO II

2- MARCO TEÓRICO

La elaboración de un Marco Teórico tiene la finalidad de dar sustento al estudio, exponiendo teorías, enfoques, investigaciones y antecedentes que encuadran la investigación. Según *Fernández et al*², las teorías son útiles porque describen, explican y predicen un fenómeno o hecho, además organiza el conocimiento y orientan las investigaciones, cumpliendo la función de ayudar a prevenir errores cometidos en estudios anteriores y brindar una guía para el desarrollo, la modelación y la interpretación de los resultados.³

Reconociendo la complejidad del objeto de análisis del presente trabajo, se optó por integrar enfoques teóricos, así como aportes de “teorías de alcance medio” (en lenguaje de *Merton*), en la construcción del marco teórico. Se desarrolló así una revisión de dos grandes líneas: La evolución de la *administración científica de las organizaciones* y de la *Teoría General de Sistemas*.

Desde la década del '30 autores como *Mayo, Lewin, Likert y McGregor* han destacado los factores psicológicos, sociales y culturales existentes en las organizaciones, poniendo de manifiesto la necesidad de estudiarlas como entidades sociales y no sólo como estructuras mecánicas. Fruto de esto se posicionaron temas como el liderazgo, las relaciones intergrupales, la motivación, la satisfacción, entre otros. Éstos elementos ayudaron a consolidar la importancia que posee la administración del personal para lograr el éxito productivo y la capacidad de innovación constante necesarias para sobrevivir en los entornos competitivos desde mediados del Siglo XX.

Por su parte, el enfoque de sistemas se desarrolló con fuerza a partir de la década del '50, desatacándose autores como *Von Bertalanffy, Ashby, Kahn, Buckley, Katz y Luhmann* entre otros. En ésta línea de pensamiento el acento es puesto inicialmente en la estructuración interna de operaciones, para luego complementarse con la relación dinámica que genera el entorno de la organización y posteriormente rescatar que toda organización -en cuanto sistema- forma una unidad económica, social y técnica, que se logra diferenciar de su entorno y administra internamente cómo reaccionar a los estímulos externos.

2 Fernández, R. Hernández, C. Y Baptista, P., Metodología de la Investigación, 1998, Pág. 41.

3 Fernández, R. Hernández, C. Y Baptista, P., Metodología de la Investigación, Pág. 22 - 29.

2.1- Importancia del entorno para la empresa

La preocupación por estudiar el contexto en el que la empresa se desenvuelve se desarrolla de la mano al proceso de aumento de complejidad y dinamismo que experimentan las estructuras políticas, económicas y sociales en el proceso de globalización, cambiando la configuración del mundo.

Beck habla de la “Sociedad del Riesgo” para designar una fase del desarrollo de la sociedad moderna en la que a través de la dinámica de cambio, la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales escapa a las instituciones de control y protección de la sociedad. Se trataría de una crisis en el núcleo de la modernidad, en sus fundamentos centrales de orden y razón, ya que por medio de la búsqueda del control de la vida social e individual, se culminan derivando, fruto de la fragmentación que se desarrolla para ordenar, en un caos no controlable que posiciona riesgos creados.⁴

Garretón en cambio habla de una “Sociedad Post-industrial Globalizada” para designar la etapa actual. Lo importante de subrayar aquí es la nueva estructuración que tiene como ejes el consumo y las comunicaciones -lo cultural y lo social- a diferencia del previo orden social que se organizaba en torno a la economía y la política. De esta forma los Estados pierden su poder central y se ven superados por organizaciones supra-estatales.⁵

El planteamiento de *Castells* complementa la idea de *Carretón* expuesta, señalando que los Estados Naciones se convierten en “Estados Redes”, debiendo negociar con múltiples sectores y aliándose en grupos regionales (por ejemplo MERCOSUR), para contrarrestar la concentración de poder que se da en las organizaciones multinacionales y en los mercados globales.⁶

Se aprecia que el contexto de las organizaciones ha cambiado, esto configura desafíos específicos para las empresas actuales, y especialmente a las organizaciones que se vinculan simultáneamente con espacios geográficos, políticos y culturales diversos, como es el caso de las multinacionales.

2.2- Importancia de las personas para la empresa

Las organizaciones operan con mecanismos que permiten conducir el negocio, administrando los recursos administrativos, materiales, financieros y metodológicos. Sin embargo, para lograr la viabilidad en el tiempo, es imprescindible emplear personal que le permita alcanzar sus objetivos.

4 Beck, Ulrich, ¿Qué es la Globalización?, 1998.

5 Garretón, M.A., La Sociedad en que Vivi(re)mos, 2000.

6 Castells, M., Globalización, Identidad y Estado en América Latina, PNUD, 1999.

*Huse y Bowditch*⁷ señalaron que las personas trabajan con el fin de satisfacer sus necesidades particulares, de modo tal que si la organización cumple con los medios para satisfacerlas trabajará tal como se le ordene; si no se cumple con sus necesidades personales subordinará las metas de la organización para lograr el cumplimiento de las propias.

Mientras los enfoques derivados de la Administración Científica se centraron en la organización de las tareas productivas, los modelos que se consolidan posterior a la década de 1950 prestan una mayor preocupación por el factor humano.

*Chiavenato*⁸ señala que si bien el estudio de las personas en las organizaciones se ha realizado desde los inicios de los estudios organizacionales, destacan dos hitos durante el siglo pasado, cada uno fue central en impulsar una nueva conceptualización tanto del trabajo como del trabajador:

- *Henry Ford* aplica en su fábrica de automóviles un modelo de organización del trabajo con el que se inicia el proceso de desarrollar departamentos especializados para entender, estimular y monitorear el desempeño de las personas, entendiendo sus peculiaridades y diferencias con los demás componentes del proceso productivo. Entiende que la fuerza de trabajo debe ser cuidada y estimulada desde una perspectiva económica.
- Modelo humanista se perfila desde la década de 1930, acapara el eje temático al oponerse al estándar administrativo científico, reaccionando contra el mecanicismo predominante en la administración de empresas e incorporando gradualmente factores psíquicos y sociales de los trabajadores, hasta desarrollar ideas tales como la organización informal que opera en las conductas y normativas de grupos de trabajo.

Ambos hitos modifican el entendimiento sobre las motivaciones de los empleados, de modo que permiten un salto teórico desde una persona motivada exclusivamente por las recompensas económicas, a una motivada en forma complementaria por incentivos económicos, emocionales y socioculturales.

Con la teoría de las Relaciones Humanas se inician estudios que posicionan temas que siguen hasta la actualidad siendo centrales en las organizaciones, tales como el liderazgo, la motivación, las comunicaciones, etc. De modo que el modelo humanista dio paso a una nueva forma de entender a los sujetos que conforman la organización, así como las relaciones entre éstos, dando un giro en el tema de cómo conseguir, por parte de la organización, sus objetivos y metas.

En los últimos 20 años se ha difundido la idea que el personal esconde una potencial ventaja competitiva, siendo este un recurso dinámico de la organización, en cuyas manos está el destino de todos los demás recursos y finalmente la viabilidad organizacional.⁹

7 Huse, E. y Bowditch, J., *El Comportamiento Humano en la Organización*, 1976.

8 Chiavenato, I., *Administración de los Recursos Humanos*, 2000.

2.3- La Sociología del Trabajo contemporánea

“La evolución de la Sociología del Trabajo corre pareja con la evolución del trabajo mismo.”¹⁰

El *ciclo de las luchas*, es decir los años de contestación obrera a la organización científica del trabajo, abren a los sociólogos nuevas perspectivas y retos, que propugnan por un trabajo más humano. Éste estallido popular es una respuesta al impacto en los trabajadores y sus familias del modelo de gestión científico, asociado a *Taylor y a Ford*.¹¹

Los cambios de la década del '60 afectaron con fuerza la forma de estudiar los fenómenos del trabajo, lo que se refleja en el paso de la *sociología industrial* a la *sociología del trabajo*. De modo que deja de ser central los temas que ocurren en un ambiente particular, como es la fábrica, para centrar su estudio en el trabajo como construcción social.

Se consagra así un nuevo enfoque de estudio con la siguiente definición sobre la *sociología del trabajo*: “Estudio de colectividades humanas muy diversas por su tamaño, por sus funciones, que se constituyen para el trabajo, de las reacciones que ejercen sobre ellas, en los diversos planos, las actividades de trabajo constantemente remodeladas por el progreso técnico, de las relaciones externas, entre ellas, e internas, entre los individuos que las componen.”¹²

Siguiendo la línea de entender el trabajo como una construcción social dinámica, la preocupación por el objeto de estudio ha debido incorporar los procesos de globalización y cambios en los mercados internacionales, en este marco el concepto de ‘crisis’ se ha posicionado las últimas dos décadas como central, orientándose por dos focos sucesivos:

- En la década del '80 se presentó en un primer momento como una crisis de cantidad – tema del desempleo estructural por ejemplo.
- Desde la década del '90 se habla de crisis de calidad, aumento en la precariedad y escasez de puestos de trabajo por un lado, y de nuevos panoramas sociales y culturales contradictorios por otro – procesos vinculados a la explosión de identidades subculturales y la multiplicidad de actores laborales.¹³

9 Chiavenato, I., Administración de los Recursos Humanos, 2000.

10 Castillo, J. J., Sociología del Trabajo: Un Proyecto Docente, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1996, Pág. 36.

11 Castillo, J. J., “La Sociología del Trabajo hoy: la genealogía de un paradigma”, en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Coordinador Enrique de la Garza Toledo, Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2000

12 Friedmann G., Naville, P., Tratado de Sociología del Trabajo, Prólogo, Tomo I, 1963, Pág. 7.

13 Castillo, J. J., Sociología del Trabajo: Un Proyecto Docente, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1996

“La huella más relevante de las ‘nuevas formas de organización del trabajo’ ha sido la de crear las posibilidades técnicas y organizativas para una fragmentación de los procesos productivos (...) lo que comenzará llamándose ‘*descentramiento productivo*’, y acabará en la ‘*nueva organización industrial*’.”¹⁴

De este proceso de reorganización surgen rasgos tales como:

- Se da paso a una empresa ‘red’, la cual reúne y coordina organizaciones menores.
- La cultura empresarial cambia como consecuencia de una mayor autonomía entre las divisiones.
- Los cambios en la cultura corporativa son transferidos a la red de empresas que componen la cadena de producción.
- Cambia la forma de entender el trabajo y la empresa, el resguardo legal queda obsoleto y se generan vacíos (en Chile por ejemplo las temáticas de flexibilización de la jornada laboral.)
- Se da una explosión de actores, es decir aumenta la heterogeneidad de tipos de trabajadores y empleadores.

De esta forma en la actualidad las líneas de investigación de la Sociología del Trabajo afrontan el desafío de entender estos nuevos actores, nuevos procesos y las tendencias que pueden desarrollarse en un mundo altamente dinámico.

2.4- REVISIÓN DESDE EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO

El estudio de lo que ocurría en las fábricas, en particular en cuanto a mejoras en los procesos productivos y mejores técnicas para organizar el trabajo, permitió dar los primeros pasos en las teorías de administración. Gradualmente los criterios científicos fueron posicionándose como los mejores para realizar una administración eficiente, sin embargo descuidaban los factores de los trabajadores, lo que dio paso a nuevas corrientes que gradualmente se preocuparon por las construcciones informales que generaban los trabajadores y las dinámicas de vinculación de éstos en la Cultura Organizacional, para finalmente incorporar los elementos dinámicos del entorno.

Cada nueva tendencia en las escuelas de administración se cimienta sobre la crítica o mejora de los postulados previos, de esta forma a pesar que no se trata de una evolución -en sentido de una mejora constante- se tiene un proceso de mejora de acuerdo a las nuevas demandas de los entornos, tanto externos como internos.

14 Castillo, J. J., Sociología del Trabajo: Un Proyecto Docente, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1996, Pág. 64.

2.4.1- Escuela de la Administración Científica

Como contexto a la Escuela de Administración Científica es necesario rescatar el hito que marca la innovación de *Henry Ford*. El “Modelo T” no sólo es el primer coche orientado a un consumidor masivo, su influencia va más allá de un avance tecnológico, ya que su impacto también será en el campo de la administración.

El nuevo método de producción -de ensamblaje sobre una correa transportadora- cambió los patrones conductuales de los obreros, a la vez que permitió movilizar socialmente a miles de trabajadores que pasaron a reforzar la clase media norteamericana y convertirse en nuevos consumidores.

Frederick Taylor, considerado uno de los fundadores de la ingeniería industrial, establece a partir de su experiencia como consultor de empresas de acero en EEUU, los lineamientos prácticos de la administración científica en las industrias fabriles, en su texto *Principios de la Administración Científica* del año 1911.

Desde el planteamiento de *Taylor* las organizaciones son vistas como instrumentos altamente racionales, con metas determinadas y un diseño estructural que las traduce en series de relaciones de medios y fines. Este enfoque logra un empalme con los métodos de producción en serie de las fábricas y con la teoría de la organización burocrática del sociólogo *Max Weber*.

La renovación de la cultura industrial que impulsa la escuela de la administración científica es profunda, destacando principios tales como:

- Formación de departamentos de organización, que introdujeron especialistas externos al proceso de producción y reforzaron la introducción del método científico de administración.
- Selección científica del personal y evaluación de las capacidades del trabajador por medio del desarrollo de departamentos de empleo.
- Sistemas de capacitación y especialización de obreros.
- Remuneraciones ligadas al desempeño individual.

La metodología científica aplicada era simple. Comenzaba con la observación en terreno de las operaciones realizadas por los operarios, se metrificaban y descomponían en sus componentes básicos. De ésta forma cada movimiento a realizar era una unidad que podía ser mejorada y se establecían patrones de las mejores formas de trabajar -las más productivas- facilitando el desempeño de la tarea subdividida y su aprendizaje.

Si bien los postulados de *Taylor* mejoraron la productividad y la eficiencia, su mayor impacto fue la revolución mental de la empresa al cambiar la cultura industrial de la época.

Junto al aporte de *Taylor* destaca la contribución de *Henri Fayol*, considerado padre de la administración moderna, con su “Doctrina de las Actividades Administrativas” de 1916, que impulsaba el estudio de la administración de las fábricas como un campo de estudio propio.

Fayol señala que la administración esta presente en todos los niveles de una empresa, siendo mayor a más alta la posición en el organigrama (posiciones de mayor poder), llegando a ser un descriptor que caracteriza los puestos de jefatura.

Su Doctrina Administrativa señala las siguientes cinco etapas del proceso administrativo:

1. Planificación. Es el ámbito de decisiones que afectan las estrategias futuras de la empresa.
2. Organización. Es el ámbito en el que se definen y coordinan los roles.
3. Mando. Se define la autoridad, el canal de influencia y de flujo del poder para lograr las metas.
4. Coordinación. Ámbito en que busca integrar los roles al interior de la estructura organizacional.
5. Control. Se enfoca en el cálculo y evaluación de logros y metas.

Se observa que las preocupaciones por el operar de las fábricas y las empresas era central, pero con respecto al personal prima un abandono de presunciones, el único tema que aparecía, motivaciones, se resolvía con la técnica del salario “justo” (proporcional al desempeño.)

2.4.2- Escuela de las Relaciones Humanas

El enfoque humanista promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa. Si antes el énfasis estaba puesto en la tarea y en la estructura organizacional, ahora posiciona a las personas que participan en las organizaciones. De esta forma la preocupación por el hombre y su grupo social se configuran como centrales del quehacer administrativo de la organización, virando así de los aspectos técnicos y formales, a los aspectos psicológicos y socioculturales.

El enfoque humanista aparece en la escena de la administración con la Escuela de las Relaciones Humanas en los EEUU, a inicios de 1930. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en particular de la psicología del trabajo, la cual se orientó principalmente hacia dos fases:

- Una primera etapa de análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo, siendo central el aspecto productivo. El objetivo de la psicología del trabajo (comúnmente denominada *psicología industrial*), era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea, siendo los temas predominantes la selección de personal, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de accidentes y fatiga.
- Una segunda etapa se encuentra marcada por la adaptación del trabajo al trabajador. En ésta se da una creciente atención a aspectos personales y sociales del trabajo. Entre los temas predominantes destacan por su vigencia actual: el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de

la motivación y de los incentivos, el liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización, etc.

Las causas del surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, también denominada escuela humanística de la administración, son:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, así como adecuarla a los nuevos patrones de vida de la sociedad estadounidense.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como la fusión de ideas de éstas (filosofía pragmática de *John Dewey*, psicología dinámica de *Kurt Lewin*, ideas de equilibrio social de *Wilfredo Pareto* y el aporte de *Elton Mayo*, considerado el fundador de la escuela.)
- El experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de *Elton Mayo*, que puso en jaque los postulados de la teoría clásica de la administración.

El enfoque humanista de la administración comenzó poco después de la muerte de *Taylor*; sin embargo sólo encontró aceptación masiva en los EEUU a partir de los años treinta, principalmente porque sus postulados ideológicos se complementaron con el modelo cultural que comenzaba a generarse en este país. Su divulgación internacional ocurrió mucho después, finalizada la Segunda Guerra Mundial, cuando las naciones necesitaban reconstruir sus economías. Así, surgió frente a la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. La *crisis del taylorismo* no es una crisis tecnológica, sino una “contestación al poder jerárquico de las cadenas.”¹⁵

2.4.2.1- El experimento de Hawthorne

En 1923, *Elton Mayo* dirigió una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Presentaba problemas de producción y rotación (estimada al año sobre el 200%), la cual ya había intentado sin éxito poner en marcha esquemas de incentivos. Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuando deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera. En el lenguaje actual se diría que entregó beneficios sociales y “empoderó”¹⁶ a sus trabajadores.

Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumento la producción y disminuyó la rotación, siendo su primera aproximación empírica a la centralidad de los elementos psico-sociales en la industria.

15 Durand, C., “Avant propos”, en L’enjeu de la Rationalisation, número monográfico de Sociologie du Travail, 1979, Pág. 3.

16 Traducción del concepto de “Empowerment” que hace referencia a entregar parte del poder del supervisor al supervisado, brindando mayor autonomía y libertad de acción.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación de los EEUU, inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y le eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento fue coordinado por *Elton Mayo*.

Western Electric Company, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios adecuados al mercado y brindaba buenas condiciones de trabajo. En su fábrica situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez. Por medio del experimento la principal motivación de la empresa no era aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados.

Luego de años de estudio este experimento permitió delinear los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas, destacando las siguientes conclusiones:

El nivel de producción depende de la integración social: Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador como afirmaba la teoría clásica, sino por las normas sociales y expectativas que rodean a la fuerza de trabajo.

El comportamiento social de los trabajadores. Permitted comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. *Kurt Lewin* verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de estos grupos.

Recompensas y sanciones sociales. Se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. De modo que el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales, siendo esta presión que ejerce el grupo social el principal motivador.

Para *Taylor* predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos económicos. De allí se deriva el hecho de que casi todos los precursores de la administración científica hayan elaborado un plan de incentivo salarial para evaluar la eficiencia y bajar los costos operacionales.

Mayo y sus seguidores sostendrán por el contrario que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría que proponen, las personas son motivadas principalmente por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.

Grupos informales: Mientras los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización -autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos- en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización -grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.- La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal.

Roethlisberger y *Dickson* comprobaron que una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos, ya que también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción.

Relaciones humanas: En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para analizar y explicar el comportamiento humano en las organizaciones, sería necesario estudiar la interacción social.

En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influye el ambiente y las diversas actitudes y normas existentes en los distintos grupos.

La importancia del contenido del cargo: La forma más eficiente de división del trabajo no sería la mayor especialización de éste y, por tanto, la mayor fragmentación. *Mayo* y sus colaboradores señalaron que la especialización extrema (tan defendida por la teoría clásica) no garantizaba más eficiencia en la organización, ya que los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

Así, bajo el enfoque humanista de administración, las organizaciones son entendidas como sistemas de comportamientos donde la conducta de sus miembros opera en tres niveles simultáneos: el formal, el informal y el individual, que en su conjunto conforman lo que posteriormente se estudiará bajo la temática de la cultura de la organización.

2.4.3- Escuela de los Recursos Humanos

En la Escuela de los Recursos Humanos, la membresía de la empresa (trabajadores) pasa a ser entendida como un recurso que la organización debe administrar. Así, el tema central de la administración es la interacción entre la estructura formal de la organización y la estructura informal (necesidades y demandas de los trabajadores.)

Douglas McGregor realiza una distinción de las dos formas de administración de las organizaciones que observó, a la tradicional la llamó *Teoría X*, y a la 'moderna' la llamó *Teoría Y*.¹⁷

17 McGregor, D., El Lado Humano de las Organizaciones, 1994.

Detrás de estos enfoques teóricos, hay dos tipos de suposiciones sobre las personas: mientras que en la Teoría X prevalece la idea que el hombre es flojo por naturaleza, poco ambicioso y trata de evadir las responsabilidades (principios básicos para entender el ordenamiento de la escuela de administración científica); la Teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, que en si brinda placer y realización personal.¹⁸

En la *Teoría X*, la labor de la administración se restringe al empleo en cuanto control de la energía humana, exclusivamente en dirección a los objetivos de la organización. Como postula que el hombre es flojo por naturaleza, éste debe ser motivado mediante estímulos (incentivos), siendo los principales incentivos los económicos, que lo mueven a actuar a favor de los objetivos de la organización. La *Teoría X* de este modo consagra un esquema de administración autoritario.

McGregor argumenta que la imagen del hombre de la *teoría X* no corresponde a la realidad, por lo cual su sistema de administración es ineficiente, por esta razón se aprecia que si bien a corto plazo la producción fue enorme, dado el tema de la “deshumanización del obrero” se terminó en grandes niveles de conflicto social que hicieron inviable la forma de administración científica al estilo de *Taylor* o *Fayol*.

McGregor rotula como *Teoría Y* a la “nueva concepción” de su época (de la cual forma parte), en donde el hombre ya no es visto como un activo de la empresa para producir, sino como parte primordial para la organización. Surge la importancia de observar no sólo la satisfacción de metas de la organización, sino también las metas de los individuos, buscando la complementariedad y sinergia.

La organización que se orienta con la *Teoría Y*, posee una administración que se encarga de mantener condiciones favorables para que los empleados logren alcanzar sus objetivos individuales, para luego lograr en conjunto los objetivos de la empresa.

La *Teoría Y* consagra un esquema de administración participativo, que permite un círculo virtuoso, en que la confianza que se deposita en los trabajadores es un punto de partida para el compromiso, siendo así la misión de la administración el crear las instancias y climas adecuados para la iniciativa y realización personal (como delegación de responsabilidades, orientación a objetivos, decisiones en grupos de trabajo, etc.)

Rensis Likert aporta al entendimiento de la membresía y la importancia de la percepción del ambiente que perciben en la organización. Principalmente orientado a entregar herramientas de administración que ayuden a conseguir el éxito, estudiando las características ‘sociales’ de los gerentes de grandes compañías exitosas, donde destacan tres aspectos centrales:

18 Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, 2000, Pág. 145.

- Buena actitud con cada miembro de trabajo, creando un clima favorable a las relaciones intersubjetivas y hacia la organización en general;
- Constante motivación orientada a mejorar la cooperación y el trabajo en equipos;
- Visión de la organización como un sistema integral (ven más allá de su área de gestión.)

2.4.4- Escuela de Desarrollo Organizacional

En la década del '60 el foco de atención se situó en el enorme éxito de las grandes empresas japonesas, que poseían entre sus características robustas configuraciones culturales que motivaban a los trabajadores a niveles de producción superiores mediante flexibilidad y el espíritu de una “gran familia”.

La escuela de Desarrollo Organizacional surge tomando los avances en la teoría de sistemas, logrando posicionarse como una estrategia para que las organizaciones logren satisfacer demandas desde el entorno, de particular importancia cuando los mercados internacionales, las políticas de comercio, la reformulación espacio-temporal y la globalización cultural y tecnológica generan cambios sin precedentes.

Basado en el comportamiento de la administración de las grandes empresas japonesas, *William Ouchi*, con la colaboración de *Richard Pascale*, crea la concepción de *Teoría Z*, en la que aparece una fuerte vinculación entre la productividad y el manejo adecuado del recurso humano (los empleados.) *Ouchi* propone que la productividad no se limita a la tecnología, sino que principalmente se articula por la administración de personas, sustentada en una filosofía y Cultura Organizacional adecuada. Generando así un giro en los enfoques previos de organización y reforzando la centralidad de los factores psico-sociales.¹⁹

El autor considera que hay 3 tipos de empresa, la del tipo A que reúne a las empresas americanas, la del tipo J que asimiló a las firmas japonesas, y las del tipo Z, que poseen una nueva cultura, la cultura Z. Sin embargo, cabe destacar que la nueva Cultura Organizacional de la que habla *Ouchi*, está caracterizada por una serie de elementos comunes de las compañías japonesas exitosas (sería una suerte de selección de las mejores prácticas japonesas para ser exportadas.)

En este enfoque lograr un óptimo rendimiento pasa a ser un desafío de organización social, siendo la cooperación, las relaciones sociales estrechas y la confianza, los elementos centrales de esta vía de administración.

Ouchi considera que el empleo es más que sólo eso, es parte estructural e integral de la vida de las personas. De éste modo, el objetivo es que la empresa desarrolle este nuevo sentido de empleado con prácticas al interior de la organización, maximizando su compromiso con la organización y de este modo

19 Ouchi, W., Theory Z, 1981.

mejorar la productividad.²⁰ La *Teoría Z* resalta un sentido de responsabilidad comunitaria como base de la Cultura Organizacional, y consolida la actual preocupación por la Cultura Organizacional y el Clima Organizacional.

2.5- REVISIÓN DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

“No somos materia perdurable, sino pautas que se perpetúan a sí mismas”²¹

2.5.1- La empresa como organización

La organización surge del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos en forma aislada, de modo que se hace imperioso coordinar esfuerzos con un grupo de personas, consiguiendo juntos más que en forma individual. La interacción repetida logra un nivel de organizarse y formalizar patrones para la consecución de la meta, dando origen así a las organizaciones.

Litterer señala que la organización “es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas.”²² Así la existencia de organizaciones tiene una base instrumental, en cuanto permite alcanzar ciertas metas que sólo son aprehensibles con un esfuerzo coordinado, de modo que toda organización desarrolla una estructura que regula el comportamiento de sus miembros, con el fin de alcanzar los objetivos que se ha fijado.

Desde la óptica de la Teoría General de Sistemas Sociales que guía la presente tesis, la organización es un sistema social autopoiético, que define sus límites, mediante la diferenciación de sistema y entorno mediante un límite de sentido. Debido a la diferencia de complejidad con su entorno, el sistema logra disminuir la contingencia del todo indiferenciado - reduciendo la contingencia²³. Ésta forma de representar la realidad de las organizaciones, da cuenta de la importancia de los vínculos y comunicaciones que ocurren al interior del sistema.²⁴

2.5.2- Enfoque de la Teoría General de Sistemas

El enfoque de la teoría de sistemas nace como reacción a la excesiva atomicidad de análisis que se había consagrado en el método analítico, fijando su atención en problemas de relación de elementos que se estudiaban en forma independiente, buscando entender la totalidad. *Bertalanffy*, considerado uno de los

20 Ouchi, Theory Z, 1981.

21 Norbert Wiener, The Human use of the Human Beings, 1950

22 Litterer, citado por Reyes, A., Administración de Empresas, 1995, Pág. 212.

23 Luhmann, N., “Komplexität”, en Soziologische Aufklärung, Tomo 2, 1975, pág. 204-220.

24 Arnold, M., y Rodríguez, D., “El Perspectivismo en la Teoría Sociológica”, Revista Estudios Sociales (CPU), 1990.

padres de éste enfoque, señala que: “La teoría general de los sistemas es una teoría que procura derivar, partiendo de una definición general de sistema como complejo de componentes que interactúan, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad, etc., y aplicarlos entonces a fenómenos concretos.”²⁵

El aporte de la teoría de sistemas ha avanzado desde un sistema ontológico y cerrado hacia un concepto de sistema funcional, referido a su entorno. *Luhmann* plantea cuatro etapas diferenciables en este desarrollo²⁶:

- Primera etapa, trata de precisar conceptualmente los sistemas como un puro orden de relaciones de las partes sin relación con el entorno (sistema cerrado);
- Segunda etapa, integrando la idea de equilibrio, consideran el entorno como una fuente de perturbaciones que deben ser compensadas por el sistema;
- Tercera etapa, incorpora la idea del sistema abierto al entorno, que parte del hecho de que los sistemas sólo pueden ser conservados si mantienen y manejan selectivamente los procesos de intercambio con su entorno;
- Cuarta etapa, incorpora las teorías cibernéticas (*Weiner*, 1948), que conciben la relación entre el entorno y el sistema como una diferencia del grado de complejidad (*Ashby*, 1958), y posiciona como centrales a los mecanismos de retroalimentación (*Maruyama*.)

La obra “La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas”²⁷, marca un hito en la difusión a las ciencias sociales de los avances en la teoría de sistemas. Si bien en el caso de los sistemas físicos y mecánicos el estado probable es el equilibrio, en los sistemas biológicos el estado probable es la conservación de la estructura por medio de los mecanismos homeostáticos (que logran compensar los cambios en el entorno para mantener la estructura del sistema.) Sin embargo en el caso de los sistemas culturales, sociales y psicológicos, éstos cambian permanentemente en sus relaciones dinámicas con sus entornos, incluyendo tanto los cambios hacia niveles mayores de complejidad, como las modificaciones de su estructura. De éste modo, *Buckley* sostiene que los sistemas sociales poseen un tipo de organización más compleja e inestable que otros sistemas, dificultando su análisis, ya que poseen una gran variedad interna, un límite cambiante y una estructura que puede adecuarse cuando las condiciones ambientales que lo requieran.

Dadas las características del presente trabajo, se revisarán los enfoques que resultan relevantes para el objeto de estudio, recogiendo los que entienden la organización como un sistema abierto y como un sistema autopoietico.

2.5.2.1- La Organización como sistema abierto

25 Bertalanffy, 1968/76 Pág. 94.

26 Luhmann, N., *Sistemas Sociales*, 1991.

27 Buckley, W., *La Sociología y la Teoría moderna de Sistemas*, 1967.

Para el desarrollo de la conceptualización de la organización como un sistema abierto, se unificaron conceptos y aportes provenientes de distintos campos del conocimiento, de modo que se fueron integrando gradualmente elementos tales como:

Áreas del conocimiento	Conceptos que aporta
Teoría General de Sistemas	Sistema y entorno, complejidad, entropía, diferenciación y equifinalidad
Cibernética	Inputs, outputs, morfogénesis, retroalimentación y autocausación
Teorías de la Comunicación	Información, canal y codificación
Sociología	Subsistema, función e institucionalización
Biología	Homeostasis y equilibrio

Para los psicólogos sociales *Katz* y *Kahn*, considerados los principales difusores de este enfoque en las empresas, las organizaciones son sistemas abiertos dado que el insumo de energías, así como la conversión del resultado en insumo energético adicional, consiste en transacciones que se dan entre la organización (como sistema) y su ambiente (entorno del sistema.)

Para *Katz* y *Kahn*, las organizaciones están conformadas por un conjunto de elementos, con una estructura organizativa que consta de un origen jerárquico, y una cadena de subsistemas especializados en funciones parciales específicas y complementarias entre sí, que se integran y coordinan para el logro de los resultados (siendo la supervivencia la primera y principal misión.)

La viabilidad organizacional es determinada por una mantención de intercambios no interrumpidos con el entorno, por medio del circuito que la cibernética establece como inputs y outputs de energía e información, manteniendo así un precario equilibrio, mediante en constantemente intercambio.

Las organizaciones se definen como sistemas abiertos que dependen de organismos externos (como son proveedores, accionistas, consumidores, etc.) para poder conseguir los insumos energéticos que requieren (fuerza de trabajo, diversos tipos de capital, materiales, etc.) y para enviarles el producto organizacional (sea éste tangible o intangible, es decir, productos materiales o servicios.)

Para *Katz* y *Kahn*, la organización recibe insumos en forma selectiva, ya que no todos los insumos energéticos o de información pueden ser absorbidos y procesados por el sistema. De éste modo, la organización sólo reacciona ante aquellas señales informativas para las que está preparada, simplificando toda la información disponible en categorías significativas y manejables por los diferentes subsistemas. Es decir, no reacciona a todo el entorno, sino al que la organización define como su contexto relevante.

Las características de la organización como sistema abierto, en el enfoque de *Katz y Kahn*, son sintetizadas en el siguiente cuadro de *Luis Ahumada*²⁸:

Principios	Implicaciones para la Organización
Importación de energía	Las organizaciones no son autosuficientes, deben tomar energía de otras instituciones, de la gente o del ambiente material.
Procesamiento de energía	Una organización crea un nuevo producto, procesa materiales, presta servicios, por tanto, en el sistema se realiza algún trabajo.
Resultado	La transformación de la energía aporta un resultado (producto o servicio) que es propio de la organización.
Ciclo de acontecimientos	El producto exportado al ambiente proporciona energía para que se repita el ciclo de actividades propias de la organización.
Entropía negativa	La entropía negativa detiene el proceso entrópico conducente a la desorganización y a la muerte de la organización.
Insumo de información	Los insumos de información introducidos en la organización son señales respecto del ambiente y respecto a su funcionamiento.
Estado estable y homeostasis dinámica	La importación de energía mantiene cierta constancia de modo que un estado estable caracteriza a las organizaciones que sobreviven.
Diferenciación	Las organizaciones se caracterizan por la diferenciación y la elaboración, especializándose cada vez más las funciones.
Equifinalidad	Una organización puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos.

Desde esta perspectiva resultan relevantes las ideas de:

- Organización como sistema abierto que intercambia insumos y productos con su entorno.
- Partes (subsistemas) que se especializan e interrelacionan con la finalidad de alcanzar un determinado fin, es decir, la idea de sistemas vinculados dentro de un sistema mayor.
- El estado de equilibrio que se logra con el entorno es precario, por lo que la organización necesita mantener un constante estado de intercambio con el entorno.

2.5.2.2- Organización como sistema autopoietico y autorreferente

Este enfoque considera la organización como un sistema autopoietico (del griego “poiésis”, capacidad de producir) y autorreferente, es decir que se auto-produce por medio de las comunicaciones y específicamente por las decisiones que toma respecto a los estímulos del entorno.

Desde ésta perspectiva el sistema siempre se define en relación con su entorno. El comportamiento organizacional se determina tanto por la dinámica interna de la organización como por los requerimientos del medio ambiente que constantemente está estimulando al sistema.

Maturana y Varela (1991) señalan que los sistemas autopoieticos no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación a su entorno, por el contrario, dado su carácter estructural de producir su propia organización e identidad, su relación y diferenciación con el entorno es su actividad principal.

²⁸ Ahumada, L., Teoría y Cambio en las Organizaciones, 2001, Pág. 39.

Al mismo tiempo, las organizaciones desde éste enfoque teórico son entendidas como sistemas autorreferentes, poseen así la capacidad de establecer relaciones internas y de diferenciar estas relaciones con las que establece con su entorno.

La organización establece una relación con su medio ambiente de carácter cerrado desde el punto de vista del marco cognoscitivo que es considerado por la organización, pero a la vez abierto desde el punto de vista del intercambio de energía. Éste carácter dual de abierto/cerrado, logra superar las limitaciones de los enfoques sistémicos previos para aprehender las organizaciones sociales.

“Este concepto de sistema cerrado-autorreferente no está en contradicción con la apertura al entorno del sistema; el cierre supone más bien una manera de ampliar los posibles contactos con su entorno, ya que el operar de la organización se hace más selectivo.”²⁹ En palabras de *Luhmann* “a cada sistema le corresponde su entorno como un conjunto complejo de relaciones cambiantes sistema/entorno.”³⁰

Un segundo aspecto a destacar de la concepción de organización desde este enfoque teórico es el reconocimiento de la complejidad, entendida como la sobreabundancia de relaciones, posibilidades o conexiones. Los sistemas se ven enfrentados a una cantidad infinita de estímulos, sin embargo, carecen de la capacidad de establecer relaciones punto a punto con cada uno de ellos, de modo que las organizaciones deben seleccionar parte de los estímulos del entorno, y lo hace ante los cuales puede ofrecer una respuesta concreta, aparece así el “principio de constricción”.³¹

Las organizaciones que logran una mayor capacidad de desarrollar variedad interna (división funcional en subsistemas) logran ofrecer una gama mayor de respuestas a las demandas del entorno (“principio de variedad”³²), pero a la vez deben ser capaces de generar mecanismos reductores de la variedad, que seleccionen en el entorno sólo los estímulos significativos para el sistema. De este modo la organización reduce la complejidad formando un orden con menos posibilidades, lo que permite aumentar la capacidad y velocidad de respuesta a las demandas del entorno.

Los límites de la organización como sistema en este enfoque teórico no son de naturaleza física, sino que son límites de sentido, es decir, aquello que puede ser relevante para la organización. El lenguaje, por ejemplo, representa un límite más significativo que un límite territorial artificialmente impuesto para identificar a un grupo étnico, a los hinchas de un equipo de fútbol o los miembros de un partido político.

El sentido es un poderoso instrumento de reducción de la contingencia, ya que reduce la variedad, debido a que lo que cae fuera del límite de sentido deja de ser relevante para ser considerado por la organización.

29 Ahumada, L., Teoría y Cambio en las Organizaciones, 2001, Pág. 41.

30 Luhmann, N., 1991, Pág. 53.

31 Ashby, “The set theory of mechanism and homeostasis”, 1969.

32 Ashby, “The set theory of mechanism and homeostasis”, 1969.

Sin embargo “lo notorio de esta forma de reducción, que actúa como procuradora de sentido, es que brinda ciertamente una selección y elimina otras posibilidades, pero a un mismo tiempo las deja pervivir en cuanto tales posibilidades.”³³

De éste modo el sentido es una gran estrategia selectiva de la organización, permitiéndole reducir la complejidad que implican las infinitas posibilidades del entorno, a la vez que mantiene en forma latente el mundo de posibilidades que pueden emerger posteriormente como significantes si el estado de la organización lo requiere.

2.5.3- Enfoque interaccionista de la organización

Éste enfoque presta una atención particular al rol que cumplen los significados subjetivos en la interacción social. Así la organización posee una realidad interpretada por los miembros de la organización formando un mundo intersubjetivo, mundo que se genera en la interacción con los otros en el devenir cotidiano de la organización.

Se valoriza un énfasis en el lenguaje, la comunicación, la construcción de significados, la cultura, etc. A juicio de *Blumer* el enfoque interaccionista se basa en las siguientes premisas:³⁴

- El ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan.
- El significado de una cosa es una construcción que surge fruto de la interacción social.
- Los significados cambian, se manipulan y modifican mediante el proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse a su entorno.

2.5.3.1- Cultura Organizacional

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones (...) Debe ser un reflejo de una vida agradable.”³⁵ Tanto el concepto de grado de compromiso como el de vida agradable de la cita, sólo pueden ser alcanzados mediante una efectiva proyección de la Cultura Organizacional de la empresa (organización) hacia sus empleados, determinando así el clima en el que se busca alcanzar la misión de la institución.

El interés por estudiar la cultura tiene más de un siglo, principalmente en manos de la antropología. La antropología cultural ha hecho importantes aportes teóricos y metodológicos al estudio de éste tema. La palabra cultura proviene del latín, sus partes son *cults* (cultivo) y *ura* (acción o resultado de una acción), por lo que significa “cultivar” (en el sentido agrícola.)

33 Luhmann, 1991, Pág. 164.

34 Blumer, *Interaccionismo Simbólico: perspectiva y método*, 1982

35 Phegan, B., (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*, 1998, Pág. 13.

La cultura a través del tiempo ha evolucionado por medio de la mezcla de rasgos y elementos distintivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social en un periodo determinado. La cultura así da cuenta en forma íntegra de modos de vida, de pautas (ceremonias, valores, etc.) y sistemas de representaciones fundamentales, de cada grupo humano.

La antropóloga *Ruth Benedict* (1887-1948), señaló que la cultura es un todo integrado, que posee su propia configuración, la que moldea el comportamiento de los individuos que pertenecen a un grupo que comparte una cultura. Su forma de entender el tema es valiosa para los estudios antropológicos, comparando diferentes patrones culturales, ya que si bien *Frank Boas* dio cuenta de la centralidad de recopilar información de las diferentes culturas, será *Benedict* quien amplía su comprensión al articular los datos como una “configuración cultural”.³⁶

Sin embargo el enfoque de *Benedict* cae en dos deficiencias:

- Es en extremo reduccionista, por su forma de realizar tipologías de elementos básicos y centrales.
- El concepto sigue ligado a una localidad espacial, física, característica que ha tendido a difuminarse en la actualidad, dificultando su aplicación para entender el contexto globalizado actual.

Clifford Geertz retoma las ideas de comprender la cultura entendiendo la complejidad y matices. Su enfoque de interpretación cultural considera los desafíos modernos (globalización cultural y explosión de identidades locales), así como la nueva filosofía del conocimiento de las Ciencias Sociales, al incorporar el reto del observador cultural como miembro de una cultura dada. A través de su “descripción densa” *Geertz* logra rescatar el sentido de las prácticas para el grupo que comparte dicha cultura, así como generar mapas culturales que no se encuentran limitados a un espacio físico dado.³⁷

Destaca el esfuerzo de *Levine* por vincular la cultura al estudio de la personalidad: “la cultura es un cuerpo organizado de reglas relativas a modos en que los individuos de una población se comunicarían entre sí, pensarían acerca de sí mismos y de sus ambientes, y se comportarían unos respecto a otros y respecto a los objetos que les rodean.”³⁸

A pesar de ésta larga tradición desde la antropología, el concepto de Cultura Organizacional es reciente, debido a que el concepto cultura se ligó casi exclusivamente hasta la década de los ‘80 a una actividad centrada para los estudios antropológicos de las sociedades y grupos étnicos, pero considerada marginal a las ciencias de la empresa, principalmente debido a que no se había extendido su aplicación y estudio a organizaciones sociales específicas y de menor tamaño como son las empresas.

36 Benedict, R., *Patterns of Culture*, 1934.

37 Geertz, C., *The Interpretation of Cultures*, 1973.

38 Levine, *Greater Ethiopia: The Evolution of a Multiethnic Society*, 1977, Pág. 16.

El concepto de cultura será introducido a la esfera de la administración de empresas por medio de los estudios de *Tom Peters* y *Robert Waterman*,³⁹ consultores de la empresa *McKinsey*, que adaptaron el concepto antropológico a las organizaciones que estudiaban a inicios de la década del '80. *Peters* y *Waterman* realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, encontrando importantes elementos “culturales” comunes, como la clara orientación a la acción preestablecida (hoy conceptualizado como ‘orientación a metas’), la proximidad al cliente, el espíritu emprendedor, productividad centrada en las personas, etc.

Luego de éste aporte teórico-empírico de *Peters* y *Waterman*, se realizó el estudio de *Hosftede*⁴⁰, buscando reflejar la influencia de la cultura de la sociedad en las organizaciones. Siendo el eje central de este estudio una comparación entre las organizaciones norteamericanas y las japonesas, concluyendo que elementos culturales como el individualismo o el consenso eran rasgos característicos de cada cultura, y afectaban directamente el operar de la organización, así como su productividad y sus posibilidades de éxito.

Así el estudio de *Peters* y *Waterman* permitió establecer la importancia de elementos “culturales” en la organización; y el estudio de *Hosftede* posicionó el concepto de Cultura Organizacional como un factor clave para el éxito de las organizaciones.

Durante la segunda mitad de la década del '80, aparecen una serie de libros, como “Teoría Z” de *William Ouchi*, o “El secreto de la técnica empresarial japonesa” de *Pascale* y *Athos*, que difundirán en forma masiva el uso de conceptos como valores, creencias, principios, y consolidarán la noción de Cultura Organizacional en el mundo de la administración de empresas.

Dentro de toda organización, es necesario desarrollar políticas que orienten esfuerzos hacia el horizonte común, *Chiavenato* señala que “las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen la orientación administrativa, son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que puedan presentarse.”⁴¹ De este modo, las políticas de recursos humanos dan cuenta de la forma en que las organizaciones buscan trabajar y acompañar a sus empleados a lograr los objetivos de la organización (en términos biológicos, es una concepción “simbiótica” en que el beneficio se da en la armonización entre las necesidades de los empleados y las de la empresa.)

Las siguientes citas dan cuenta del entendimiento del concepto Cultura Organizacional:

39 citados en García y Dolan, La Dirección por Valores, 1997.

40 citado por Hunt, J., La Dirección de Personal en la Empresa, 1993.

41 Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, 2000, Pág. 161.

- *Granell* define el término como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social (...) valores, creencias, actitudes y conductas”.⁴²
- *Chiavenato* presenta la Cultura Organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”⁴³
- *Valle* señala que es “fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforma las creencias, los valores y las asunciones de éstas.”⁴⁴
- *García y Dolan* definen cultura como “la forma característica de pensar las cosas en una empresa (...) por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.”⁴⁵
- *Guedez* señala que “la Cultura Organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.”⁴⁶
- *Serna* señala que “la cultura (...) es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que, poco a poco se han incorporado a la empresa.”⁴⁷

Al comparar las definiciones señaladas es posible inferir que: *La cultura es concebida como todo aquello que identifica a una organización social y la diferencia de otra. Es responsable del nivel de compromiso de los miembros, por medio de los valores, creencias, reglas, procedimientos, lenguaje y ceremonias, siendo posible así señalar que la Cultura Organizacional es una estructura social, con elementos compartidos, que organizan las metas y las conductas válidas, así como las no aceptables.*

2.5.3.1.1- El Modelo de Cultura de *Edgard Schein*

Si bien es posible señalar que el término Cultura Organizacional, en la forma que hoy se le conoce, haya sido utilizado en forma pionera por *Andrew Pettigrew* en 1979, su mayor difusión fue gracias a *Edgard Schein*.⁴⁸

Schein define Cultura Organizacional como “el conjunto de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a entenderse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna.”⁴⁹

Señaló que la Cultura es el nivel más profundo de la organización, donde se localizan las presunciones y creencias que comparten inconscientemente los miembros, y que por lo mismo, es considerado en el diario

42 Granell, H., *Éxito Gerencial y Cultura*, 1997, Pág. 2.

43 Chiavenato, I., *Introducción a la Teoría de la Administración*, 1989, Pág. 464.

44 Valle, R., *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*, 1995, Pág. 96.

45 García y Dolan, 1997, Pág. 33.

46 Guedez, V., *Gerencia Cultura y Educación*, 1998, Pág. 58.

47 Serna, H., *Gerencia Estratégica*, 1997, Pág. 106.

48 Rodríguez, R., *Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio*, 2001.

49 Schein, “Organizational culture”, 1990, Pág. 111.

operar como algo dado que enmarca todo el contexto de acciones al interior de la organización. De este modo las suposiciones más profundas de los miembros de una organización, tendrían su origen en valores y premisas básicas, las cuales en el paso del tiempo llegan a ser consideradas como garantías, sin ser cuestionadas y siendo cada vez menos susceptibles a discusión.

Dentro de la organización pueden existir varias culturas, *Schein* señala al respecto que “una vez que un grupo tiene muchas subculturas, su cultura total o global paulatinamente comienza a ser el resultado de una negociación producto de la interacción de los subgrupos.”⁵⁰

La cultura sería el resultado del aprendizaje del grupo ante la resolución de situaciones conflictivas o ‘incidentes críticos’ ante las que ha tenido éxito.⁵¹

Schein postuló la idea que la cultura en todas las organizaciones se daría en dos niveles, uno explícito y observable, que es el resultado de lo que la organización hace y aparenta hacer, y otro implícito en sus acciones. Al realizar sus investigaciones empíricas el autor da cuenta que en la mayoría de los casos no se daba una congruencia entre los dos niveles, dando como resultado una falta de coherencia que afectaba negativamente la consecución de los objetivos de la organización.

Por el contrario, *Schein* constató que las empresas que logran una coherencia entre los niveles implícitos y explícitos de su cultura, lograban un equilibrio que se reflejaba en la exitosa persecución de metas claras, alcanzables y alcanzadas en el tiempo.

La construcción teórica de *Schein*, se ve muy influenciada por las ideas de los antropólogos funcionalistas de su época, de modo que las creencias y presunciones de la cultura serían respuestas adaptativas y adecuadas de responder al medio externo, así como los desafíos de integración interna. Por esto, resulta adecuado recordar el reparo que *Merton* haría al concepto antropológico funcionalista de cultura, en 1949, señalando que no necesariamente todo elemento de la Cultura Organizacional es positivo, ni necesario, ni adecuado a una evolución. Ésta salvedad, permite articular la concepción de *Schein* de cultura, con las teorizaciones contemporáneas.

2.5.3.1.4- Elementos de la Cultura Organizacional

Se ha llegado en la actualidad a un relativo consenso sobre los elementos de la Cultura Organizacional, destacando los siguientes elementos:⁵²

- *La Visión*: Es el reto o sueño, alcanzable y medible, que la gerencia de la empresa traza como un horizonte que guía el operar de la organización.

50 Schein, “Organizational culture”, 1990, Pág. 117.

51 Schein, E., *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una Visión Dinámica*, 1988.

52 Deal T., y Kennedy A., *Las Empresas como Sistemas Culturales*, 1990.

- *La Misión*: Da cuenta de la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente en su operar.
- *Normas*: Se encuentran explícitamente en manuales, reglamentos y acuerdos colectivos, y tienen como propósito regularizar la cultura de la organización, siendo un acuerdo escrito que describe el cómo debe realizarse el operar diario.
- *Creencias*: Son las guías de los miembros para el aprendizaje y la acción, son además las bases sobre las cuales las normas de la organización son construidas.
- *Valores*: Son los ejes de la conducta y están ligados con la Misión de la empresa, determinan a la vez el tipo de Héroe, y se expresa en los criterios aceptados y promovidos en el diario operar de la misma.
- *Héroes*: Son los grandes motivadores y ejemplos de desempeño, personifican el ideal de miembro de la organización, son ejemplos a seguir (en la perspectiva que propone Bandura) al interior de la organización, y son una cara representativa hacia el exterior de ésta.
- *Historias*: Son herramientas para transmitir conocimiento y hechos, siendo su principal función en las empresas mostrar a los Héroes en acción sirviendo de ejemplos conductuales para los miembros de la organización.
- *Mitos*: Cuenta una historia basada en hechos reales, pero que ha sido idealizada. Son herramientas explicativas que permiten unificar creencias y evitar contradicciones que puedan producirse al interior de la organización.
- *Símbolos*: Elementos del sistema de comunicaciones formales e informales de la empresa, siendo un objeto o hecho natural con carácter de imagen que evoca una asociación de ideas 'natural' con elementos abstractos o ausentes que dan cuenta de elementos de la Cultura Organizacional.
- *Ritos*: Son instancias en las cuales la Cultura Organizacional se manifiesta de forma fluida a los empleados, tienden a ser repetitivos, generando un consenso y vinculando a los participantes unidos hacia el Héroe, el Mito o una Historia en torno a la cual se orienta el ritual.

2.5.3.1.5- Perspectivas para estudiar la Cultura Organizacional

Hay tres tradiciones teóricas que guían los estudios de Cultura Organizacional a la fecha, estas son desde las perspectivas de *Integración, Diferenciación y Fragmentación*⁵³.

2.5.3.1.5.1- Perspectiva de Integración

Si bien esta perspectiva es la más popular en cuanto a publicaciones que se guían por ella, es la que posee, irónicamente, menos apoyo empírico⁵⁴. Ésta perspectiva asume que la cultura es caracterizada por una consistencia que se expresa en un nivel de consenso que cruza todos los niveles de la organización, y los

53 Martin, J., *Cultures in organizations: Three Perspectives*, 1992

54 Martin, J., "Organizational Culture", 2004.

cuales se expresarían con relativa claridad. La consistencia ocurriría debido a que las personas en las posiciones de liderazgo en la organización expresan una serie de valores tanto en forma de sus acciones como escrita (caso de la misión o la visión de la compañía.)

Los estudios de *Schein*⁵⁵ enfocan su atención en los líderes corporativos que generarían este consenso dado sus valores personales y la filosofía corporativa que conduce a las metas de la empresa por medio de una amplia gama de políticas y prácticas corporativas.

Siguiendo la lógica de esta perspectiva, el cambio cultural es entendido como una modificación de la única cultura común, que atraviesa a la organización, la que será modificada con mayor o menor resistencia por una nueva. En el proceso los conflictos y ambigüedad podrían ocurrir, pero son entendidos como parte del proceso de deterioro de la cultura previa y consolidación de una nueva y hegemónica.

Los estudios que son guiados por la perspectiva de Integración corren el riesgo de caer en tautologías, ya que al definir la cultura en términos de consistencia, consenso y claridad, al enfrentar datos de miembros que no confirmen este patrón son excluidos (serían empleados con un bajo grado de socialización de la cultura) o interpretados como evidencia de una Cultura Organizacional “débil” o en vías de cambio. Además una de las críticas más profundas que ha recibido en los últimos años esta perspectiva, es que dado el proceso de globalización que se ha experimentado, es muy poco probable que una organización que posee divisiones en diversos continentes y contextos sociales pueda realmente mantener un grado de hegemonía que permita pensar en una única cultura compartida.⁵⁶

2.5.3.1.5.2- Perspectiva de Diferenciación

Los estudios guiados por una perspectiva de diferenciación cultural describen la organización compuesta por culturas que se superponen, una tela de araña que coexiste en relaciones de armonía, conflicto o indiferencia. De este modo si bien el consenso es alcanzable dentro de la Cultura Organizacional, existe dentro de los márgenes que las subculturas permiten.⁵⁷

Al interior de cada subcultura se da un alto grado de acuerdo y estabilidad, las ambigüedades y conflicto ocurren cuando diferentes culturas interactúan, en general, entre departamentos, unidades funcionales que componen la cadena productiva o locaciones geográficas distantes. La Cultura Organizacional deja de ser vista como una unidad monolítica, para ser entendida como una red de subculturas que coexisten.

55 Schein, E., *Organizacional cultura and leadership*, 1985.

56 Martin, J., “Organizacional Culture”, 2004.

57 Martin, J., “Organizacional Culture”, 2004.

Esta perspectiva sería congruente con los estudios empíricos que dan cuenta de la importancia de elementos del entorno en el comportamiento organizacional y las relaciones que se dan al interior de la empresa.

2.5.3.1.5.3- Perspectiva de Fragmentación

En esta perspectiva la idea de claridad y consenso en la Cultura Organizacional es vista como una simplificación ante la dificultad de capturar la complejidad de las organizaciones contemporáneas, ya que la idea de cultura monolítica habría sido útil en el pasado (al interior de las industrias, previo a la globalización.)

En lugar de no considerar la ambigüedad como componente cultural (como hace la perspectiva de la Integración) o relegarla a interacciones entre subculturas (perspectiva de la Diferenciación), los estudios guados por la perspectiva de la Diferenciación señalan que la ambigüedad sería una característica de la Cultura Organizacional, de modo que conviven múltiples significados, paradojas, ironías y contradicciones constantes. Sería una estructura dinámica en constante formación y cambio.

Siguiendo las metáforas que utiliza *Martin*⁵⁸ es posible ilustrar esta situación con la siguiente tabla:

Perspectiva	Metáfora
Integración	Monolito, cultura central y compartida
Diferenciación	Islas, subculturas que conviven con puntos de articulación
Fragmentación	Habitación llena de telas de araña en constante tejido y destrucción.

2.5.3.2- Clima Organizacional

Desde los estudios realizados por *Mayo* en la fábrica de Hawthorne en la década del '20, se afirma que el ambiente en el que se trabaja es un elemento central para el desempeño de los empleados.

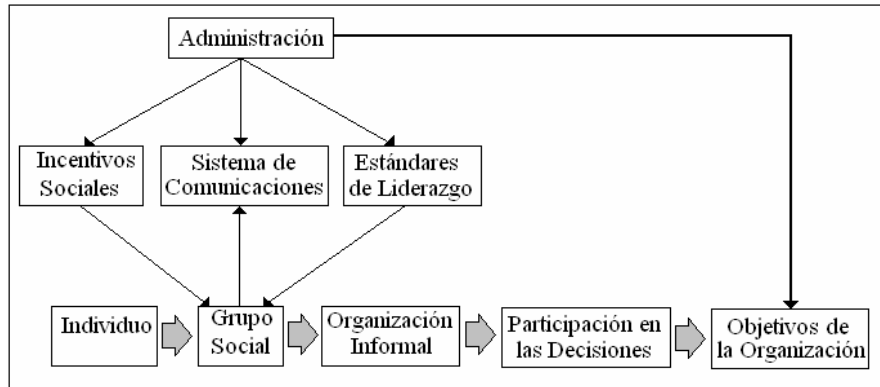
El Clima Organizacional está afectado por la cultura del negocio, es decir los sistemas dentro de los cuales las personas trabajan, viven y se desarrollan. Expresa la vinculación del sistema de creencias, expectativas y valores que cada miembro de la organización adopta en función de sus propios objetivos y metas, articulados o no con los de la empresa.

Las organizaciones entendidas como sistemas abiertos al entorno operan en un ambiente significativo que las rodea, pero poseen a la vez un ambiente interno, de modo que *Taguiri* y *Litwin* señalan que el Clima Organizacional trata de “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización

⁵⁸ Martin, J., “Organizational Culture”, 2004.

que a) es vivido por sus miembros, b) influencia su comportamiento, y c) puede ser descrito en términos de los valores de un particular grupo de características (o actitudes) de la organización.”⁵⁹

Hay elementos puntuales identificados por su gran influencia en el comportamiento de las personas y en el clima de la organización. *Chiavenato* propone el siguiente esquema:



Elementos que influyen en el Clima Organizacional⁶⁰

La figura (arriba) muestra una articulación de los diversos elementos que influyen en el ambiente de trabajo, se observa la centralidad que posee el Grupo Social dentro de la cadena que hace posible llevar a cabo los objetivos de la organización.

2.5.3.2.1- Satisfacción Laboral

El concepto de Satisfacción Laboral fue central para establecer la importancia de preocuparse por el clima al interior de un lugar de trabajo. En la actualidad la idea de que los empleados satisfechos son más productivos es el patrón a seguir tanto en la investigación, como en la administración de empresas. *Dessler* señala que el avance en el área de la administración se ha realizado como un esfuerzo por aumentar la productividad satisfaciendo las necesidades de los empleados⁶¹.

Para *Davis y Newstrom*, “la Satisfacción Laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”⁶². A mayor edad de los individuos, sus aspiraciones sobre el trabajo disminuyen y por lo tanto la Satisfacción Laboral tiende a ser mayor y más estable, ya que tienden a estar satisfechos con el nivel que ocupan, o al menos no aspirar a cambios laborales.

59 Tagiuri, y Litwin G., “Organizational Culture: A Key to Financial Performance”, en *Organizational Climate and Culture*, 1968, página 27.

60 Fuente: *Chiavenato, Administración de Recursos Humanos*, 2000, Pág. 303.

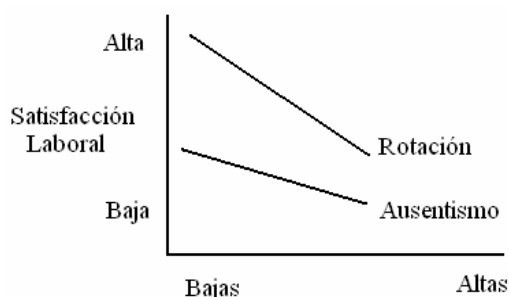
61 *Dessler, Organización y Administración: enfoque situacional*, 1986.

62 *Davis y Newstrom, Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional*, 1997, Pág. 276.

Es importante considerar el planteamiento de *Samaniego*⁶³, que la Satisfacción Laboral no es un sentirse satisfecho, sino una ausencia de un mal que se acepta como posible (así en tiempos de mucha cesantía, los que poseen empleo tienden a tener altos índices de satisfacción.)

Hellriegel señala que “las fuentes de satisfacción y descontento del trabajo varían de una persona a otra (...) Las fuentes que se consideran importantes para muchos empleados incluye el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, etc.”⁶⁴.

La Satisfacción Laboral es un factor que posee una fuerte relación (inversa) con la rotación y el ausentismo. De ahí que a altos niveles de Satisfacción Laboral se correspondan niveles muy bajos de absentismo y rotación, ya que se da estabilidad emocional además de compromiso con la empresa; Del mismo modo, con baja satisfacción, lo que se tiene es altos niveles de ausentismo y rotación⁶⁵.



Relación de la Satisfacción Laboral con la Rotación y el Ausentismo⁶⁶

2.5.3.2.2- Teorizaciones del Clima Organizacional

Johannesson (1973) señala que la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: a) la objetiva vinculada a la economía, y b) la perceptual vinculada a la psicología social. Este autor señala que la medición científica (objetiva) del clima se realizó desde la década de los '60, con los trabajos de *Evan* (1963) y de *Lawrence y Lorsch* (1967.)

Los primeros estudios sobre clima (realizados para estudiar en ese momento el “clima psicológico”), fueron realizados por *Kurt Lewin* en la década de los '30. *Lewin* acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, que sería una realidad empírica y cuya existencia es demostrada de igual modo que todo hecho del mundo físico (medurable, modificable, etc.)

63 Samaniego, C., “Absentismo, rotación y productividad”, en *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2001, páginas 247-257.

64 Hellriegel, D., Slown, J., Woodman, R., *Comportamiento Organizacional*, 1999, Pág. 54.

65 Davis, K., y Newstrom, J., *Comportamiento Humano en las Organizaciones*, *Comportamiento Organizacional*, 1997.

66 Fuente: Davis, K., y Newstrom, J., *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 1997, Pág. 283.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, *Lewin, Lippit y White* (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que determinados estilos de liderazgo (democrático, laissez faire [dejar hacer] y autoritario), tenían en el clima. El resultado fue que los diferentes tipos de liderazgo dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales. Ésta será la primera piedra en la investigación del Clima Organizacional.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas, normas sociales y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, *Dessler* ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

- El primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores *Forehand y Gilmer*⁶⁷.
- El segundo enfoque es el subjetivo, representado por *Halpin y Crofts*⁶⁸.
- El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente, los representantes de este enfoque son *Litwin y Stringer*⁶⁹.

Water, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por *Halpins y Crofts*, con los de *Litwin y Stringer* a fin de encontrar similitudes o puntos de articulación, proporcionando la siguiente definición:

*“El clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.”*⁷⁰

El Clima Organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en el comportamiento de sus miembros, en tal sentido se puede afirmar que el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

67 Citados en *Dessler*, 1986, Pág. 181, estos investigadores definen el clima organizacional como “...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

68 Citados en *Dessler*, 1986, Pág. 182, estos investigadores definen el clima organizacional como: “...la opinión que el trabajador se forma de la organización.”

69 Citados por *Dessler*, 1986, Pág. 182, para ellos el clima es: “...los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

70 Citado por *Dessler*, 1986, Pág. 183.

2.5.3.2.4- Teoría del Clima Organizacional de *Rensis Likert*

La teoría del Clima Organizacional de *Likert*⁷¹, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismo perciben, de este modo se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

La motivación del autor es entregar una herramienta para la gerencia de las empresas que permita manejar los tipos de administración de acuerdo a la visión de la membresía, de modo de asegurar el éxito de la empresa. Likert observa en primera instancia la forma de operar de los gerentes que obtiene resultados célebres, encontrando que la actitud favorable hacia los miembros, constante motivación y preocupación por mantener un sistema social efectivo en la organización serían variables determinantes. Concluye que el tema de la lealtad de los miembros a los intereses de la empresa, así como la adecuación de los modos de operar de la organización con los personales son centrales y desarrolla así un instrumento de medición del clima organizacional, que se adecue a los tipos (ideales, límites posibles) que es posible encontrar en la realidad organizacional.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del Clima. En tal sentido señala:

- Variables Causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: Este tipo de variable están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables poseen gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- Variables Finales: Surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacionales, estos son el “clima de tipo autoritario”, el que a su vez se divide en autoritario explotador (Sistema I) y autoritario paternalista (Sistema II), y el clima de tipo participativo, que se divide en consultivo(Sistema III) y participación en grupo (Sistema IV), como las características que se presentan en la siguiente tabla:

71 Likert, R., Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, 1965.

Clima	Sistema	Características
Tipo Autoritario	Sistema I (autoritario explotador)	Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por la cúpula directiva. Se basa en los conceptos de gerencia de la "Teoría X" de <i>McGregor</i> y su liderazgo directivo.
	Sistema II (autoritario paternalista)	Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinado, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado
Tipo Participativo	Sistema III (consultivo)	Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas se busca satisfacer necesidades de estima y realización, existe interacción entre ambas partes vía la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional sobre la base de objetivos por alcanzar.
	Sistema IV (participativo en grupos)	Existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical y horizontal de la estructura. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en respeto y responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica

Los Sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima se torna desfavorable al menor problema, es apropiada así para sistemas burocráticos que se enmarcan en entornos productivos (sea productos o servicios) que poseen entornos poco dinámicos y una baja aparición de nuevas tecnologías.

Por otro lado los Sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización, que posibilita la proactividad, la participación y el compromiso. Es así más adecuado para organizaciones que poseen entornos dinámicos.

2.5.3.2.3- Componentes del Clima Organizacional⁷²

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de los trabajadores actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y comportamientos de los empleados, son interpretados y analizados para constituir la percepción del 'clima' en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores (como actitudes, percepciones, personalidad, valores, nivel de aprendizaje, etc.), sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere que el Clima Organizacional es un fenómeno dialéctico, en el que los resultado obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que a su vez condicionan el clima de trabajo de los empleados.

⁷² Fuente: Luc Brunet, El Clima en las Organizaciones, 1999, México.

Los estudios de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos tales como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura y procesos, cohesión, normas y roles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Temas de conducción tales como liderazgo, poder, políticas, influencia y estilos de gestión;
- Estructura de la organización, tanto sus dimensiones macro y micro;
- Procesos tales como la evaluación, el sistema de remuneraciones, el sistema de comunicación y sus canales, el orden jerárquico y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción de la carrera, calidad del trabajo, comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión.

CAPÍTULO III

3- REVISIÓN DEL ENTORNO LOCAL

Continuando con el planteamiento de este texto, a continuación se hará una revisión de lo que ocurre en el contexto Latinoamericano, para posteriormente señalar lo ocurrido en Chile y particularmente en Santiago. Este proceso es relevante en cuanto enmarca las operaciones de la empresa en estudio, particularmente la muestra será tomada del Centro de Servicios Compartidos (edificio corporativo) que se ubica en Santiago de Chile.

La finalidad es así dar cuenta de la cultura de cada uno de éstos niveles, ya que la dinámica de conexión entre estas culturas, con la cultura global y la cultura de la compañía, son el entorno particular en el que está inserta la organización, siendo de acuerdo a la hipótesis planteada, un factor que afectaría la percepción del Clima Organizacional.

Hay dos grandes procesos mundiales que han alterado el orden existente hasta la década del '70, y su impacto también se encuentra en nuestro continente:

- La Globalización, impulsada por la innovación tecnológica y la economía capitalista de mercado, complementada con la “nueva plataforma tecnológica de la informática, telecomunicaciones y biotecnología han potenciado un nuevo sistema productivo capitalista y de mercado, el que se ha expandido a nivel mundial.”⁷³
- El Proceso de Individualización, en el cual se dan simultáneamente la desvinculación del orden social previo, resultante de la socavación de las normas, creencias y convicciones tradicionales que aseguraban la cohesión social, y la vinculación con un nuevo orden. En este proceso el individuo “conquista su autonomía. Se trata (...) de una ‘liberación’ de las tutelas impuestas por las tradiciones y costumbres que inhiben a la persona a llegar a ser ‘sí mismo’.”⁷⁴

Éstos procesos enmarcan un contexto de homogenización cultural, a la vez que se reconfiguran las identidades particulares a la luz de las nuevas variables del modelo, afectando con esta doble explosión cultural las identidades de los sujetos de Latinoamérica.

3.1- Situación de Latinoamérica

De acuerdo con los estudios de *Darío Rodríguez*, que se ha ocupado de caracterizar el estilo cultural latinoamericano, éste posee un carácter particular y distintivo, que lo diferencia de las culturas en las cuales proliferaron modelos como el occidental y de oriente (*modelo japonés*.) De este modo logra tener una

73 PNUD 2000, CEPAL, Página 25.

74 PNUD 2000, CEPAL, Página 28.

mirada distinta al porqué los modelos productivos y de gestión internacionales han fracasado, o tenido niveles de éxito limitados, en nuestro continente⁷⁵.

Comparación de Modelo Occidental, Modelo Japonés y estilo latinoamericano⁷⁶

	Modelo Occidental	Modelo Japonés	Estilo Latinoamericano
<i>Reclutamiento</i>	Universalista, selección por racionalidad técnica	Particularista, selección y capacitación laboral	Particularista, racionalidad técnica
<i>Tipo de Relación</i>	Impersonal	Personal, fuerte vínculo con la empresa	Personal, sin cabida institucional para el vínculo con la empresa
<i>Compromiso</i>	Contractual	Paternalismo de empresa	Paternalismo individual, herencia del modelo de la hacienda
<i>Orientación básica</i>	Centrada en individuos	Centrada en grupos de trabajo	Centrada en individuos
<i>Racionalidad económica</i>	Productividad a largo plazo	Productividad a largo plazo	Ganancia a corto plazo
<i>Relación entre departamentos</i>	Competitiva, hay conflicto	Colaboradora	Competitiva, hay conflicto
<i>Comunicaciones</i>	Verticales, individuales y específicas	Horizontales, grupales y amplias	Verticales y limitadas en lo formal, muy amplias y horizontales en lo informal
<i>Responsabilidad</i>	Restringida, asumida individualmente	Difusa, asumida por el grupo	Difusa, no se asume
<i>Participación en decisiones</i>	Ninguna, decisiones individuales	Alguna, decisiones compartidas	Ninguna, decisiones individuales

Al observar la tabla comparativa se aprecian las peculiaridades del estilo latinoamericano, donde interactúan elementos del Modelo Occidental tan fuertemente socializado en nuestro continente, con elementos del Modelo Japonés recientemente integrado al esquema y otros que no responden a ninguna tendencia externa, siendo propios de nuestro continente.

De los estudios comparativos que se han realizado para caracterizar el estilo latinoamericano de gestión y trabajo, es posible destacar los siguientes atributos generales:

- **Paternalismo:** Valor central, construido a partir de una forma muy personalizada entre un superior que protege (padre) y un subordinado leal, cuyo origen estaría marcado por las relaciones de la hacienda, que marcaron por cientos de años la organización local. Se da acompañado de un fuerte carácter de respeto, ya que sin éste, el carácter paternal sería sólo servidumbre.
- Se da con particular nitidez en nuestro continente ligado a nichos tales como la hacienda (fundos) y la minería, que forman sub-culturas con un fuerte carácter paternalista.
- **Desconfianza:** En particular se da en las áreas rurales, es un carácter fuertemente ligado al campesinado y al nativo, siendo una desconfianza de lo desconocido, lo cual hace difícil el cambio.
- **Individualismo:** Posiblemente la característica del modelo neoliberal que con mayor potencia se socializó en la población. Hay una clara vinculación a los estratos económicos, ya que a mayor nivel

75 Rodríguez, D., Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio, 2001.

76 Rodríguez, D., Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio, Capítulo XI: “Cultura Organizacional y Cultura Latinoamericana”, 2001.

educacional y posicionamiento económico, se dan mayores niveles de individualismo y competencia.

- Reclutamiento: se hace entre contactos, es decir, el 'pituto' ocupa un lugar central Latinoamérica, en los últimos años los criterios de selección se han diversificado a formas tales como la red de contactos, la universidad de la cual se egresó, parentesco, etc.
- Tipo de relaciones: central para caracterizar lo que ocurre en Latinoamérica, ya que mientras en el modelo Occidental la relación es contractual y en el Japonés es de compromiso con la empresa, en nuestro continente se da una estructura mixta, en la cual la mentalidad paternalista penetra las redes formales generando desafíos para la administración, coordinando lo subjetivo y lo objetivo.
- Racionalidad económica: A corto plazo, como ningún otro modelo, se da una tendencia a la búsqueda de la ganancia inmediata.
- Comunicaciones: El rumor es el medio característico de Latinoamérica de generar comunicaciones horizontales al interior de la organización, se da porque las comunicaciones oficiales tienden a ser muy restringidas y personales, y hay en la base de la organización una fuerte configuración social que demanda información.
- Responsabilidad: El carácter difuso que se señala en la tabla comparativa (arriba), hace referencia a que cualquier trabajador puede ser culpado por un error o fracaso ocurrido; A su vez éste, puede tener una excusa para mostrar que no tiene nada que ver con él. De esta forma falta el compromiso con el trabajo (Modelo Occidental) o con la organización (Modelo Japonés.)
- Participación: Se da una marginal capacidad e instancias de participación para los trabajadores. Sin embargo se ha dado en los últimos años una tendencia en las grandes empresas hacia el 'empowerment', en el cual se capacita para luego delegar mayor participación y responsabilidad, siguiendo la tendencia del Modelo Japonés.

Al medir el Clima Organizacional, con el marco del Modelo Occidental, o con el japonés, resulta poco preciso para Latinoamérica, ya que el contexto cultural no es el adecuado para el instrumento de recolección de datos, ni para la correcta interpretación de los resultados. Hay peculiaridades que es necesario considerar.

La caracterización al nivel de continente resulta un progreso para identificar, como Rodríguez señala, la necesidad de estudiar el tema cultural particular, antes de aplicar herramientas de administración de gestión, sin embargo, si bien es posible señalar que muchos de los elementos señalados serían atributos del 'estilo chileno' - siguiendo la nomenclatura de *Darío Rodríguez*.

Si bien estas dimensiones son características del continente, se hace necesario observar la peculiaridad de éstas variables en el contexto particular de la División Santiago (objeto de estudio de la presente investigación.) Para esto, es necesario indagar en investigaciones y estudios que, en lugar de intentar generalizar su análisis para el continente, den cuenta de la particularidad del Chile de hoy.

3.2- Proceso económico de Chile

Chile fue uno de los países pioneros en vivir el nuevo impulso de modernización capitalista como consecuencia de la aplicación de esta estrategia concebida en el enfoque ortodoxo de liberalización económica, ajustada a la escuela monetarista de Chicago y a los organismos multilaterales (FMI y Banco Mundial), como receta para los países en desarrollo⁷⁷.

Algunos años más tarde los gobiernos de *Thatcher* y *Reagan* impusieron este enfoque de política económica en Gran Bretaña y EEUU respectivamente, difundiéndolo por el mundo entero y adquiriendo el carácter de un nuevo 'saber convencional dominante'. En lo esencial, el discurso respectivo constituyó el fundamento de los lineamientos teórico-ideológicos de lo que posteriormente se propagó ampliamente bajo el rótulo de 'modelo neoliberal', al que se ha terminado por asignar en forma bastante poco rigurosa la responsabilidad del conjunto de transformaciones que caracterizan la nueva fase modernizadora.⁷⁸

La aplicación de las políticas del 'modelo neoliberal' en la economía chilena provocó un conjunto de rupturas que establecieron los fundamentos para una nueva fase de modernización capitalista. En cualquier caso, en ese momento quedó establecida una concepción general de política económica que, más allá de algunos cambios de énfasis, ha continuado siendo aplicada hasta el día de hoy. Así, aún cuando desde 1975 hasta ahora ocurrieron cambios políticos de indudable trascendencia en Chile, los ejes centrales de este enfoque tales como la liberalización, desregulación, subsidiaridad del Estado, apertura externa, flexibilización salarial, entre otros se han mantenido vigentes a lo largo de todos estos años.

Bajo la aplicación de estas políticas, desde la mitad de la década del '80, la economía chilena recuperó sus principales equilibrios macroeconómicos y comenzó una fase de sostenido crecimiento que se prolongó hasta 1998. Entre 1986 y 1998, la tasa media de crecimiento del PIB se situó en torno al 7%, con un crecimiento equivalente del sector industrial, lo que estuvo acompañado, entre otros, por un significativo crecimiento de la tasa de inversión que la llevó hasta valores superiores al 30% del PIB hacia mediados de la década de los noventa, por una progresiva baja de la tasa de inflación y por la caída de la tasa de desocupación.⁷⁹

Este exitoso desempeño se interrumpió hacia mediados de 1998 cuando, bajo los impactos de la crisis internacional iniciada en el sudeste asiático, declinó fuertemente el ritmo de crecimiento, cayó la tasa de inversión y comenzaron a aumentar los niveles de desocupación.

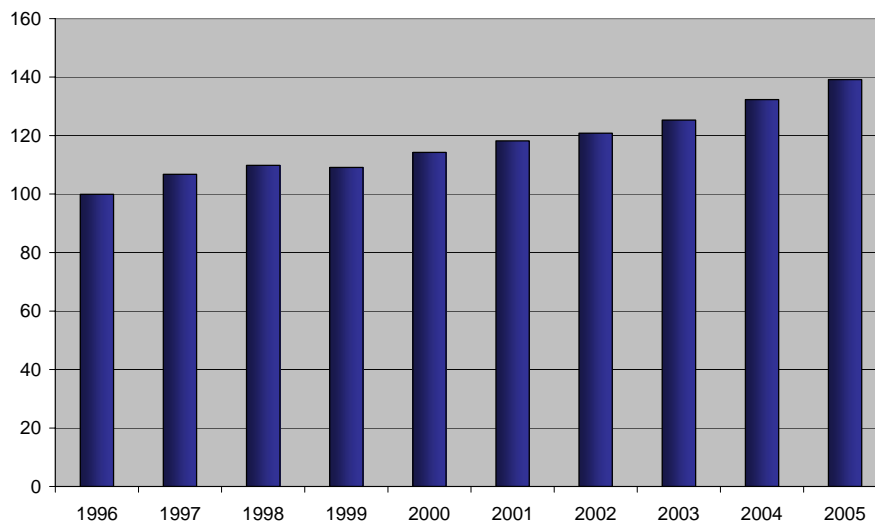
77 Meller, P., *Un Siglo de Economía Política (1890-1990)*, 1996.

78 Krugman, P., "Los ciclos en las ideas dominantes con relación al desarrollo económico", en *Desarrollo Económico*, Número 143, 1996.

79 De Mattos, C., *Santiago de Chile de Cara a la Globalización*, 2002.

En la actualidad el país experimenta excelentes niveles de producción, crecimiento económico sostenido, una tendencia a la baja en el desempleo. Es decir, la macroeconomía chilena presenta excelentes credenciales.

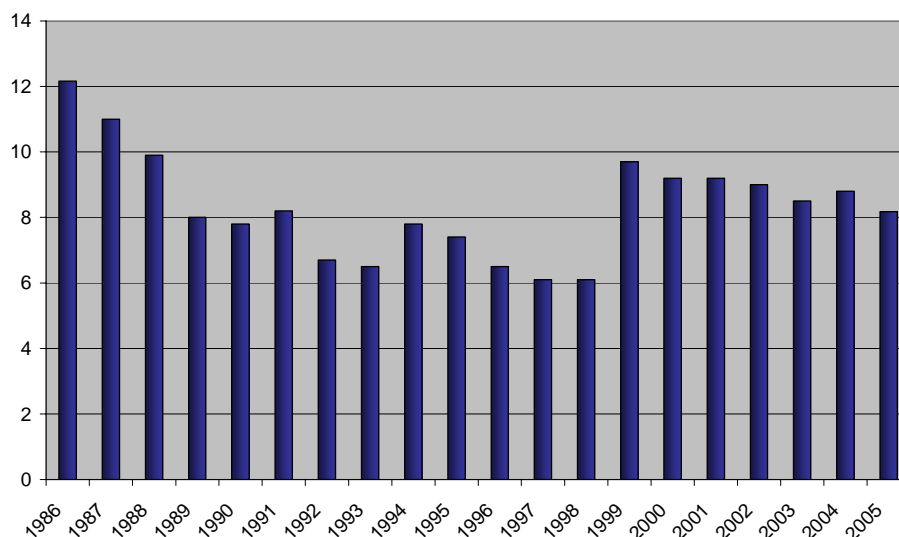
Indicador Actividad Económica



El gráfico del Indicador de Actividad Económica⁸⁰ muestra como el crecimiento del país ha sido casi ininterrumpido durante los últimos 10 años.

Al observar la Tasa de Desocupación⁸¹ es posible observar una conducta más cíclica, en la que cada crisis que enfrenta la economía nacional (producto en todas éstas ocasiones por repercusiones de crisis externas) el nivel de desocupación aumenta. En los últimos 5 años la tendencia es a la baja, oscilando del 10% al 8% de la fuerza de trabajo nacional.

Tasa de Desocupación

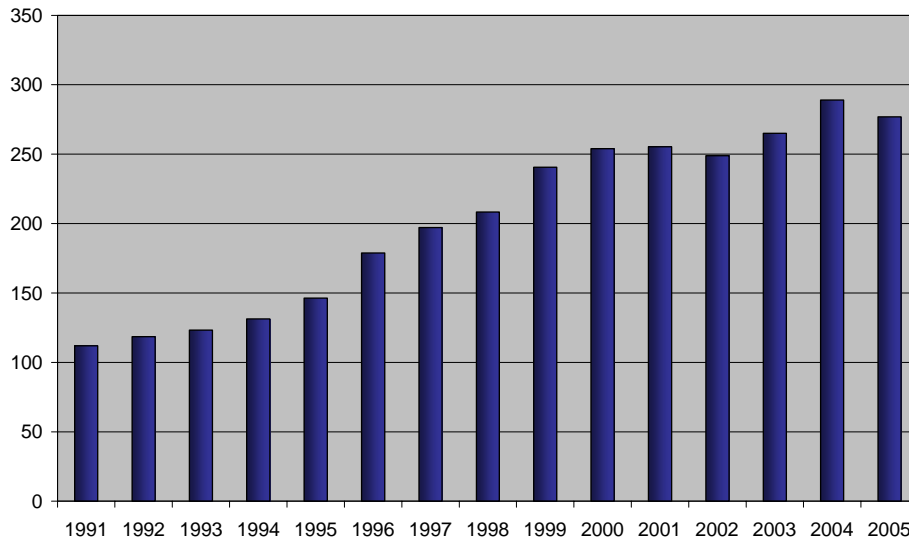


Dado que el presente estudio se centra en el caso de una empresa minera resulta conveniente observar algunos datos respecto al crecimiento nacional vinculado a la minería nacional.

80 Estadísticas del Banco Central de Chile

81 Fuente: Series del Instituto Nacional de Estadísticas

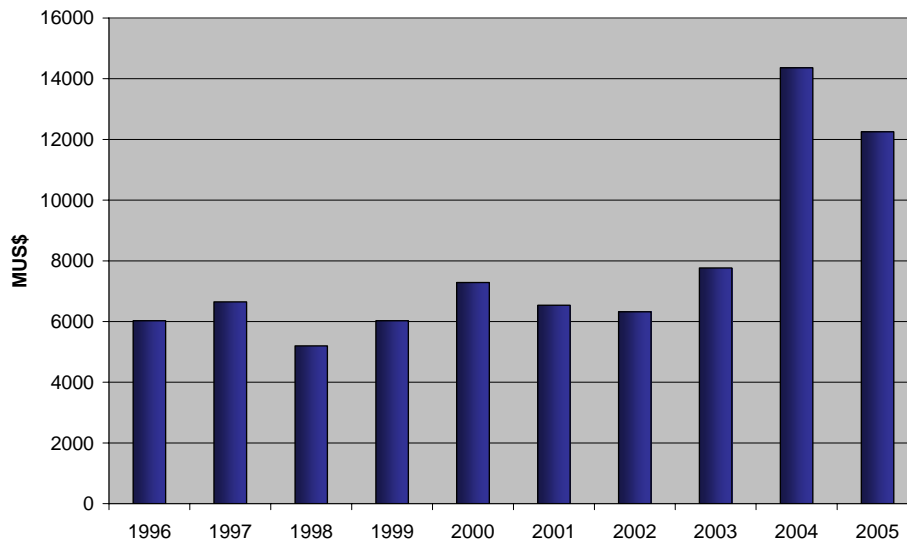
Índice de Producción Minería



El Índice de Producción de Minería⁸², considerando el año 1990 como valor 100 de comparación, casi se ha triplicado en los últimos 15 años. Considerando el precio “spot” del cobre en los últimos años, es posible visualizar las enormes ganancias que ha generado esta combinación de aumento en la producción y en el valor de mercado del cobre.

Lo cual es posible apreciarlo con claridad en las ganancias obtenidas por las exportaciones de cobre (principal material de exportación del país y de la empresa en estudio), en el siguiente gráfico.⁸³

Exportaciones de Cobre



82 Fuente: Series del Instituto Nacional de Estadísticas

83 Fuente: Series del Instituto Nacional de Estadísticas

3.3- El nuevo modelo y las empresas

Cuando se observa la evolución de la economía chilena durante el desarrollo de esta fase de modernización capitalista, se puede comprobar que a medida que se fue restableciendo el equilibrio de las principales cuentas macroeconómicas y fue cobrando impulso una nueva fase de crecimiento, comenzó a producirse una progresiva mejoría de la imagen de este país en el contexto económico internacional. Esto se tradujo tanto en las respectivas calificaciones de riesgo-país, así como también en los rankings de competitividad, en los que Chile ha logrado ubicarse regularmente por encima del resto de los países latinoamericanos.

De esta manera se profundizó el nivel de articulación de Chile en la dinámica económica internacional, lo cual se reflejó en los indicadores de comercio internacional: entre 1982 y 1997 las exportaciones de bienes pasaron de 3.710 a 16.923 millones de dólares y las importaciones de 3.643 a 18.218 millones. Al mismo tiempo se produjo un importante crecimiento de la inversión extranjera directa (IED).⁸⁴

Pese a la ubicación marginal de la economía chilena en el mundo y a su modesta dimensión, la estabilidad lograda y los niveles de crecimiento alcanzados en este período, permitieron que la relación entre IED y PIB para el período 1990–1996 terminase siendo la más elevada entre las economías emergentes latinoamericanas.

Estos niveles de IED tuvieron como lógica consecuencia un persistente aumento de la participación del capital y de las empresas extranjeras en sectores claves de la economía nacional, tales como minería, telecomunicaciones, finanzas, electricidad, distribución comercial, consumo, turismo, etc. Es así, que para el año 2000 ya se estimaba que las empresas multinacionales eran responsables del 35% del total de las ventas en Chile.⁸⁵

Si consideramos que, desde el punto de vista económico, la globalización es “ante todo (...) una cuestión de *integración organizacional*, que reposa sobre la coordinación de tareas y de funciones y la movilidad de recursos productivos interdependientes al interior de Redes de Producción Trans-Fronterizas”⁸⁶, se puede concluir que lo que comenzó a desencadenarse en Chile desde mediados de la década de los años setenta fue un sostenido proceso de cambio organizacional en el plano de las relaciones inter-empresariales.

Este fenómeno debe ser analizado teniendo en cuenta que, como señala *Lefey*, en el nuevo escenario son las empresas las que producen y efectúan lo esencial de las relaciones económicas entre los territorios, básicamente mediante tres mecanismos diferentes: a) el comercio internacional inter-empresas, b) la inversión directa en el extranjero y c) la organización internacional en red.⁸⁷

84 De Mattos, C., Santiago de Chile de Cara a la Globalización, 2002.

85 De Mattos, C., Santiago de Chile de Cara a la Globalización, 2002.

86 Guilhon, B., Les Firmes Globales, Editions Economica, 1998, Pág. 97.

87 Lefey, G., Comprendre la Mondialisation, 1996, Pág. 37-49.

Desde esta perspectiva, las empresas transnacionales comenzaron a utilizar en su beneficio las reglas del juego establecidas por la estrategia de liberalización económica que, justamente, establecía como uno de sus objetivos centrales explícitos, transformar al capital privado en el protagonista central del proceso de acumulación y crecimiento.

De esta manera, con la creciente presencia de estas empresas y actividades se fue imponiendo en la médula del aparato productivo chileno una nueva arquitectura productiva, en la que coexiste una diversidad de formas de organización empresarial que corresponden a las transformaciones impuestas por la propia globalización.

En su conjunto, estas transformaciones configuran lo que Veltz denomina un *modelo celular en red*, donde se imponen como denominador común tres evoluciones fundamentales: a) la descomposición de las grandes empresas integradas verticalmente, b) la externalización creciente de las actividades consideradas como no estratégicas y c) la multiplicación al interior de las fábricas de unidades elementales semi-autónomas⁸⁸.

A medida que la propia modernización capitalista comenzó a perfilar en Chile un modelo productivo de esta naturaleza, la localización en el Área Metropolitana de Santiago de la mayoría de los nodos o eslabones de variadas redes productivas, comerciales y financieras incidió en una profunda transformación de la base económica metropolitana donde, en el marco de una creciente urbanización de la economía, se destaca una suerte de relativa desindustrialización y una progresiva terciarización. En especial, sobre todo en las instancias iniciales, la transformación quedó marcada por el inevitable ocaso de la industria sustitutiva, que había sido el protagonista central de la economía metropolitana por varias décadas.

Los diversos cambios que afectaron a la estructura nacional de producción y del empleo en este período cristalizaron en un progresivo movimiento hacia el estímulo de los mercados terciarios de la economía, que se aprecia fuertemente en la economía metropolitana. Así en los últimos 20 años la industria disminuyó su aporte al PIB de la Región Metropolitana un 7%, en tanto el sector servicios aumento casi un 8%. En el sector servicios los cambios se observan básicamente en la ganancia de participación de transporte y comunicaciones, servicios financieros, y servicios personales, mientras perdió participación todo lo relativo a administración pública⁸⁹. Por otra parte, continuó el repliegue de los sectores que se habían ubicado como sectores líderes a lo largo del período industrial-desarrollista, como es el caso de algunas de las industrias más dinámicas volcadas al mercado interno. Con ello, aunado a una creciente externalización, el sector industrial disminuyó su participación en sus aportes al PIB y al empleo, en comparación a los que tenía al comienzo de esta fase.

88 Veltz, P., *Le Nouveau Monde Industriel*, 2000, Pág. 178-192.

89 Banco Central de Chile, *Anuario de Cuentas Nacionales 1997*, Santiago, 1998.

En su reemplazo, se fue constituyendo una industria más moderna, dinámica, competitiva y mucho más apta para su concurrencia en un mercado en el que se estaba produciendo una invasión de mercaderías industriales a bajo precio, especialmente de procedencia asiática.

Pese a estas transformaciones en la industria metropolitana emergente todavía predominan sectores tradicionales orientados fundamentalmente, por una parte a la producción para el mercado interno y, por otra parte, al procesamiento de semi-manufacturas para la exportación basadas en recursos naturales. Más que en la estructura ínter industrial, la modernización se observa en el plano organizacional (especialmente externalización y flexibilización del trabajo) y en la introducción de nuevos equipamiento.

3.4- Marco legal de la institucionalidad minera en Chile⁹⁰

El 21 de marzo de 1953, durante el segundo Gobierno de Carlos Ibáñez del Campo, fue publicado en el Diario Oficial el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 16 que creó el Ministerio de Minas. El mismo año, y gracias a la publicación del DFL N° 231 del 5 de agosto, se determinó la nominación actual de *Ministerio de Minería*.

En 1955 se formuló la política del 'nuevo trato' que logró aumentar las inversiones de la Gran Minería, basada en menores impuestos y en el aumento de la producción. En 1955 los parlamentarios chilenos comenzaron a legislar sobre la producción de cobre y produjeron leyes sobre tributación de esta actividad, destinadas a garantizar un ingreso mínimo al Estado. Ese año fue creado el *Departamento del Cobre*, con atribuciones de fiscalización y de participación en los mercados internacionales del metal. Este Departamento tenía la función de informar a los poderes públicos de Chile sobre materias relacionadas con la producción y venta de cobre, y de fiscalizar la producción y el comercio del mineral.

La Empresa Nacional de Minería, ENAMI, fue creada el 5 de abril de 1960 mediante la fusión de la Caja de Crédito y Fomento Minero, Cacremin, con su filial, la Empresa Nacional de Fundiciones, ENAF, alcanzando vida legal a través del DFL N° 153 del mismo año. ENAMI tiene por objeto "fomentar el desarrollo de la minería de pequeña y mediana escala, brindando los servicios requeridos para acceder al mercado de metales refinados, en condiciones de competitividad".

Bajo el gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva, se perfecciona la política minera con la llamada "Chilenización del Cobre", en que Chile se asocia mayoritariamente al capital norteamericano, toma en sus manos la comercialización del cobre y se realizan importantes inversiones para expandir la producción. Ésta partió con la aprobación por parte del Congreso de la ley 16.425 que determinaba la creación de sociedades

90 Ministerio de Minería, *Minuta Histórica: 50 años del Ministerio de Minería*, 2003, en página web <http://www.minmineria.cl/img/minuta-historica.pdf>

mixtas con las empresas extranjeras en las cuales el Estado tendría 51 por ciento de la propiedad de los yacimientos. Este proceso determinó en esa época la transformación del Departamento del Cobre en una *Corporación del Cobre*. La participación de 51 por ciento del Estado se concretó en los yacimientos más importantes y emblemáticos: Chuquicamata, El Teniente y Salvador, que como resultado de este proceso recibieron inversiones de importancia.

El escenario de la industria cambió radicalmente el 11 de julio de 1971 cuando el Congreso aprobó por unanimidad el proyecto sobre *Nacionalización de la Gran Minería del Cobre*, promulgado en la ley 17.450. Los bienes y las instalaciones de estas empresas pasaron a ser propiedad del Estado de Chile, que creó sociedades colectivas para hacerse cargo de las operaciones, coordinadas por la Corporación del Cobre de aquel entonces. La nueva normativa facultó al Gobierno chileno para que dispusiera sobre la organización, explotación y administración de las empresas nacionalizadas. También determinó que sólo podrían enajenarse o constituirse derechos de explotación sobre concesiones mineras para yacimientos que no estuvieran en explotación para ese momento, previa autorización por ley. Como resultado de estas atribuciones fueron dictados los decretos de ley 1349 y 1350 publicados en 1 de abril de 1976, que formalizaron la creación de una empresa minera, la Corporación Nacional del Cobre de Chile, *Codelco*.

Tras los cambios políticos del país en la década del '70, el sector minero vivió su propio debate respecto de cuáles serían las reglas por las que se regiría. Un alto impacto en el sector tuvo desde 1974 la promulgación del *Estatuto de Inversión Extranjera*, conocido como *DL 600*. El DL 600 establece los términos y condiciones que serán acordados en los contratos de inversión extranjera, los cuales garantizarán un tratamiento igualitario para los inversionistas extranjeros y locales.

Asimismo, en 1983 se promulgó el actual *Código de Minería*, el cual permitió un nuevo marco regulatorio para permitir la llegada de capitales extranjeros para invertir en la minería nacional.

En 1988 comenzaron a construirse las obras de la mina *Escondida*. Se trataba del primer megaproyecto de inversión extranjera en el sector realizado al alero de la nueva institucionalidad, con capitales principalmente australianos, ingleses y japoneses. La inversión inicial ascendió a US\$ 836 millones, cifra que el 2003 superaba los US\$ 4.000 millones.

Los cambios políticos post 1990, mantuvieron un clima de estabilidad política y social en el país, lo que contribuyó a atraer inversión extranjera y que se concretaran otros proyectos de gran envergadura, por una inversión total cercana a los US\$ 20.000 millones. El 'boom minero' experimentado por Chile consolidó el liderazgo mundial de nuestro país en el sector, en particular con el cobre, dando un fuerte impulso a las actividades productivas y de servicios en las regiones donde se instalaron los proyectos.

Las nuevas inversiones realizadas lograron triplicar la producción chilena de cobre durante la década de los '90. La llegada al país de grandes compañías mineras internacionales transformó a Santiago y a la Región de Antofagasta en centros mundiales de la minería.

El día 16 de Junio del año 2005 se aprobó la ley número 20.026 que establece un impuesto específico a la actividad minera (el tema fue públicamente debatido bajo el rótulo de Royalty II), mediante el cual se establecieron modificaciones sobre la ley de impuesto a la renta contenida en el artículo primero del decreto ley número 824 del año 1974.⁹¹

Ésta modificación legal introduce el concepto del costo que implica la extracción de materia no renovable al país, como es el caso de la minería, de forma que este impuesto específico opera sobre la renta operacional obtenida por el explotador minero. A pesar de este nuevo costo Chile conserva su posición estratégica como foco de inversiones mineras.

3.5- Minería como sector de punta en Chile

Durante el año 2002, Chile ocupó el primer lugar en el ranking del *Instituto Fraser* como el país más atractivo del mundo para la inversión minera, tanto por sus condiciones geológicas como por su potencial y estabilidad política.⁹²

Al hacer una comparación con otros sectores económicos del país, se aprecia que la Gran Minería presenta destacados resultados en términos de productividad. Ello es consecuencia de la introducción de modernas prácticas de gestión, fuerte inversión en capacitación y desarrollo de competencias, tecnología de punta, nuevo perfil del trabajador minero y las relaciones de cooperación que hay entre la industria y sus trabajadores. Los incrementos de productividad, así como los menores costos de producción facilitan la competitividad de la minería chilena en los mercados internacionales.

La Minería es el sector más activo en el desenvolvimiento de la economía nacional, ya sea por el nivel de las inversiones o el aporte en divisas que genera la exportación de sus productos. Este desarrollo se explica por varios factores tales como una política de economía social de mercado abierta al comercio exterior; normas jurídicas reguladoras estables y con principios de no discriminación; equilibrios políticos, económicos y sociales del país.

En este contexto la participación de Anglo American Chile es de gran envergadura, ya que al ser fusión de la tercera y cuarta empresa minera más grande del país (Compañía Minera Disputada Las Condes y

91 www.semageomin.cl

92 Ministerio de Minería, página web <http://www.minmineria.cl/>

Empresa Minera de Mantos Blancos) se ha posicionado como un agente económico y social de importancia nacional.

En el momento de su fusión, la Empresa Minera de Mantos Blancos tenía una participación de un 6,5% del total de producción minera de cobre del país, mientras que la Compañía Minera Disputada tenía un 6,4%.⁹³ Posteriormente se adquiere el 44% de Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi, en Iquique, posicionándose como la segunda empresa minera privada más grande del país, obteniendo el año 2005 utilidades (después de impuestos) de 800,2 millones de dólares, cifra 25% superior a sus resultados en el año 2004⁹⁴.

3.6- Santiago de Chile como contexto

En la capital del país se localiza la División Santiago de Anglo American Chile, edificio corporativo de coordinación de servicios centrales para las operaciones mineras del grupo en el país.

Debido a que el estudio se centrará en la División Santiago, por las razones que se citan en la sección metodología de la tesis (Capítulo II), es de particular interés entender los cambios que se han producido en este contexto de pertenencia de la mayoría de los trabajadores de la división.

Además entender los cambios y características actuales es importante, según la línea de planteamiento de ésta tesis, para entender a los trabajadores y las variables externas que afectan el operar del edificio corporativo de la compañía, afectando su Clima Organizacional.

3.6.1- Santiago rediseñado por el proceso de globalización

En el proceso económico y social que vivió Chile durante la década del '80, se da una persistente urbanización de la economía y la población nacional. Éstos cambios se concentran con particular intensidad transformando la morfología del Gran Santiago. Tanto los nodos de las redes globales, como las actividades productivas orientadas al mercado interno, escogieron preferentemente el área metropolitana como localización.

Incidieron en éste privilegio del área metropolitana factores como la disponibilidad de mejores y más expeditos sistemas de comunicaciones, proximidad física de otras empresas de equivalente rango jerárquico, disponibilidad de servicios especializados a la producción, condiciones para una amplia y fluida

93 Agacino, R., González, C., Rojas, J., Capital Transnacional y Trabajo: El desarrollo minero en Chile, 1998, Pág. 64.

94 Memoria Anual y Estado Financieros, Anglo American Chile, 2005, Pág. 22.

comunicación directa cotidiana, acceso a mercado interno, acceso a contingentes más amplios y capacitados de recursos humanos, existencia de un tejido industrial relativamente diversificado, etc.⁹⁵

Tendieron así a localizarse en el Gran Santiago especialmente:

- Funciones de comando del nuevo poder económico, tales como las sedes corporativas y las oficinas centrales de las empresas multinacionales instaladas en Chile;
- Parte más importante de los servicios a las familias (comercio, educación, salud, esparcimiento, etc.), así como de los servicios a las empresas (servicios financieros, asistencia jurídica, consultoría, publicidad, 'marketing', informática, etc.) Actividades asociadas a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC);
- Parte más moderna y dinámica de la industria manufacturera;
- Actividades orientadas a un mercado interno metropolitano en progresiva reactivación.

Pese a su indudable profundidad, esta transformación de la base económica metropolitana se produjo en forma relativamente rápida, haciendo que esta ola modernizadora pronto alcanzase a la mayor parte del territorio nacional. Al mismo tiempo, se fue desarrollando la infraestructura requerida para asegurar el funcionamiento de estas actividades con articulación global, como red telefónica digitalizada y de comunicaciones electrónicas, red de conexiones aéreas en ampliación permanente, aeropuerto internacional dotado de los adelantos tecnológicos requeridos por las líneas aéreas internacionales, red de circuitos financieros con creciente incorporación de nuevos productos incluida una red de cajeros automáticos bancarios de cobertura nacional, etc.⁹⁶

Al materializar este conjunto de transformaciones, esta aglomeración metropolitana inició su evolución hacia un tipo de ciudad cuyo rasgo medular es que “se ha tornado en el lugar en el que las redes tendencialmente planetarias de variada naturaleza redes transnacionales, a las redes de las universidades y de la investigación, de las medias, del mercado financiero– concentran sus ‘nodos’ para realizar conexiones y sinergias recíprocas”⁹⁷.

3.6.2- Estrategias privadas y las nuevas reglas del juego

Con la política de liberalización económica se produjeron algunos cambios relevantes en las reglas del juego para la gestión urbana. Éste enfoque redefinió las reglas del juego a favor de aquellos actores sociales que tienen capacidad para llevar a cabo las intervenciones urbanas de mayor impacto que, en última instancia, son las que marcan la dirección de la transformación de la ciudad. “Un modelo de

95 De Mattos, C., “Movimientos del capital y expansión metropolitana en las economías emergentes latinoamericanas”, Revista de Estudios Regionales, Málaga, Número 60, Mayo-Agosto, 2001.

96 De Mattos, C., “Santiago de Chile de cara a la globalización, ¿otra ciudad?”, en El Desafío de las Áreas Metropolitanas en un Mundo Globalizado. Una Mirada a Europa y América Latina, en Seminario Internacional realizado en Barcelona del 4 al 6 de Junio de 2002, artículo de mayo 2002.

97 Dematteis, G., “Nom basta una forte indentità, la città vive solo se è un nodo”, 1999, Pág. 2.

desarrollo basado en una economía descentralizada, en que las unidades productivas sean independientes y competitivas para aprovechar al máximo las ventajas que ofrece un sistema de mercado.”⁹⁸

Los nuevos principios económicos y sociales fueron incorporados a la Política Nacional de Desarrollo Urbano sancionada por el Gobierno Militar en 1979, “es el sector privado el principal encargado de materializar las iniciativas del desarrollo urbano que demanda la población, mediante la generación de una adecuada oferta de bienes y servicios”.⁹⁹

Hay dos factores que complementan a las la apertura de mercados y globalización, en reconfigurar la ciudad y reformular el contexto para los actores sociales que en ella conviven:

Significativo crecimiento del número de vehículos motorizados y la generalización de su utilización en el transporte individual y colectivo, con un fuerte impacto en la reducción de las distancias, sin el cual serían inviables las tendencias a la metropolización expandida.¹⁰⁰

Adopción generalizada de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones (NTIC), que también contribuyó significativamente a reducir la importancia de la distancia en las decisiones sobre localización de las empresas y de las familias, estimulando el crecimiento del peri-urbano como lugar alternativo de residencia.

Se puede afirmar que bajo el impacto de la liberalización económica y de la desregulación, se consolidaron en Santiago condiciones y factores análogos a aquellos que impulsaron el ‘sprawl’ en las grandes ciudades norteamericanas; comenzó a desplegarse una modalidad similar de expansión metropolitana.

Esto afectó ante todo a las familias de mayores ingresos que pudieron decidir más libremente su lugar de residencia en el ámbito metropolitano reafirmando a la vez su secular aspiración a poner la mayor distancia posible con los sitios habitados por los pobres y materializar sus preferencias por la vivienda individual aislada (idea de la ciudad jardín.) De este modo se intensificó sus movimientos hacia el oriente de la ciudad, especialmente hacia los faldeos cordilleranos, que se han consolidado como la residencia de los sectores de altos ingresos.

Los sectores de más bajos ingresos, también contribuyeron a empujar hacia fuera la frontera urbana en razón de su financiamiento, la vivienda social habitualmente debe localizarse en terrenos de bajo costo, situados en ciertas partes de la periferia de la ciudad.

En lo que concierne a la incidencia de las empresas industriales en la transformación metropolitana, habría que distinguir dos aspectos:

98 El Ladrillo. Bases para la Política Económica del Gobierno Militar Chileno, 1992, Pág. 62.

99 MINVU, “Conceptos básicos para la formación de la Política Nacional de Desarrollo Urbano”, 1981, Pág. 19.

100 En el período 1980-97 el número de automóviles en la RMS aumentó en un 97% y la tasa de motorización se elevó desde 0,39 a 0,75 unidades por habitante, de donde la cantidad de familias sin automóvil descendió de 70,2% a 56,5% (CONAMA, 1999 con información de INE.)

La localización de las sedes corporativas. Se observa una mayor preferencia por nuevas localizaciones, inicialmente en lugares intermedios entre el centro histórico y los barrios altos donde residen mayoritariamente los ejecutivos y profesionales. Así durante los últimos años se ha podido observar un desplazamiento desde el centro, primero hacia Providencia y posteriormente hacia emplazamientos un poco más distantes, en barrios como El Golf e importantes avenidas de las áreas residenciales de sectores de altos ingresos.

El emplazamiento de las plantas manufactureras. Se observa la aparición de nuevas zonas de concentración de industrias, más alejadas del centro de la ciudad que los antiguos barrios industriales, generalmente ubicadas en la proximidad de importantes vías de comunicación (por ejemplo Vespucio Norte, Panamericana, Ruta 68, etc.)

Las transformaciones que caracterizan a una ‘ciudad globalizada’, como es el caso de los ‘shopping–malls’ diversificados y especializados, las grandes superficies comerciales, los complejos para actividades empresariales, hoteles de lujo, los complejos de salas cinematográficas, etc. En el caso de Santiago, toda la gama de productos socio-culturales se hizo presente en el curso de los últimos 25 años.

3.6.3- Polarización social y metropolización expandida

La nueva arquitectura productiva que se fue configurando con la transformación de la base económica metropolitana, aunada al cambio de reglas del juego para la gestión urbana derivadas de la liberalización y la desregulación, contribuyeron a intensificar y generalizar dos fenómenos que si bien ya habían estado presentes en la ciudad industrial–desarrollista, ahora pasaron a constituirse en rasgos dominantes:

- La persistencia y consolidación de una estructura urbana polarizada y segregada, donde la estratificación social tiene una clara lectura territorial;
- La acentuación de la metropolización expandida, con la continua dilatación de un peri-urbano difuso, de baja densidad, de estructura poli-céntrica.

Durante el período 1986–1996 se produjo la creación neta de más de 400.000 empleos, lo que estuvo asociado a una fuerte baja de la tasa de desocupación, desde 10.4% en 1986 hasta 5.4% en 1996.¹⁰¹

Pese esta mejoría del cuadro general y no obstante el elevado crecimiento económico nacional registrado y la intensificación de las políticas sociales, las cifras para este período documentan la persistencia de una situación de aguda polarización social, en un cuadro donde aparecen síntomas de una mayor segmentación y precarización del mercado de trabajo. De igual forma a como ocurrió a escala nacional, los niveles de pobreza y de indigencia disminuyeron de manera significativa en la Región Metropolitana (RM) durante el

101 OIT, Chile. Crecimiento, Empleo y el Desafío de la Justicia Social, 1998.

período 1990-1998¹⁰² la pobreza se redujo desde 38.6% hasta 15.4% de la población respectiva, mientras que la indigencia descendió de 9.6% a 3.5%.¹⁰³

Si se compara la polarización de los ingresos entre el 20% más rico y el 20% más pobre de la población de cada región, se puede comprobar que la correspondiente a la RM es una de las más fuertes del país. La regresiva distribución del ingreso se refleja en una distribución territorial de la población de Santiago que ha ido dibujando un mapa donde la segregación urbana es de fácil lectura (Rodríguez y Winchester, 2001) y en el que es posible detectar la existencia de numerosos guetos urbanos, tanto para ricos, como especialmente, para pobres. Este fenómeno de segregación social urbana, que tiene orígenes lejanos, tendió a acentuarse aún más con las erradicaciones llevadas a cabo por el régimen militar, por las cuales se desplazó a importantes contingentes de población de bajos ingresos localizada hasta entonces en algunos barrios ricos, para reinstalarlos en áreas más pobres de la periferia del Gran Santiago.

Por otra parte, algunas intervenciones privadas significativas, como es el caso de los ‘shopping-malls’ (grandes superficies comerciales) han incidido en la estructuración de nuevas centralidades, como ha ocurrido especialmente con el Mall Plaza Vespucio, concebido explícitamente como ‘town-center’ en La Florida o el Mall Parque Arauco en Las Condes. Éstos nuevos espacios sociales logran generar lugares de encuentro seguros, regulados y enmarcados en un sistema de consumo, que demanda la sociedad y cultura contemporánea (ver PNUD, 1998.)

Un fenómeno enteramente nuevo que ha comenzado a marcar el cambio del Gran Santiago como espacio social es la aparición de un tipo diferente de espacio, generalmente ubicado en los intersticios del archipiélago urbano, al cual difícilmente puede calificarse como urbano o rural (en cuanto a las definiciones tradicionales), aún cuando significan en última instancia una extensión de los estilos de vida urbanos. Estos nuevos espacios resultan de dos tendencias diferentes:

- Relación con una población que se mantiene dedicada a labores rurales, pero en nuevas condiciones laborales y residenciales
- Aumento de habitantes urbanos que se desplazan hacia el peri-urbano en busca de un hábitat diferente, más relacionado con el medio natural¹⁰⁴.

3.6.4- Conclusiones de la transformación de Santiago

La ciudad que comienza a perfilarse podría considerarse como una “ciudad sin centro o (...) una región urbana organizada alrededor de los fragmentos desparramados de la explosión del centro.”¹⁰⁵ Como tal,

102 Al respecto a la metodología del Banco Mundial sobre líneas de pobreza que se utilizó para medir éstos valores, se encuentra actualmente en discusión su pertinencia metodológica, por lo que se cuestionan los resultados obtenidos.

103 Informe Desarrollo Humano 1998, PNUD, CEPAL.

104 Armijo, G., “La faceta rural de la Región Metropolitana: entre la suburbanización campesina y la urbanización de la élite”, 2000.

resultaría de la dilatación dispersa y discontinua del área metropolitana inicial, que al desbordar y desdibujar los límites y la morfología anteriores, estaría conduciendo a la conformación de una estructura poli-céntrica de fronteras móviles, cuya expresión territorial la asemeja a una suerte de archipiélago urbano, en el cual una importante parte intersticial no tiene carácter plenamente urbano y cuya expresión social resulta de una persistente tendencia a la polarización que redundaría en la intensificación de la segregación urbana heredada del período anterior.

Los rasgos que según Soja caracterizarían a la 'post-metrópolis' de Santiago serían:¹⁰⁶

- La *flexcity*, como expresión de la emergencia de la especialización flexible;
- La *cosmopolis*, como cristalización de la globalización del espacio de la ciudad;
- La *exópolis*, consecuencia de la reestructuración de la forma urbana, caracterizada por el de-centramiento y el re-centramiento del espacio de la ciudad;
- La *ciudad fractal*, expresión del mosaico social reestructurado, signado por la consecuente emergencia de nuevas formas de metropolaridad, desigualdad y marginalización en medio de una extraordinaria riqueza;
- La *ciudad carcelaria*, resultante del ascenso de los espacios fortificados, bajo sofisticadas formas y tecnologías de vigilancia y
- La *simcity*, expresión de la reestructuración del imaginario urbano como un ciber-espacio.

"Estamos presenciando (...) el despliegue de 'otra ciudad', expresión de una nueva fase de modernización capitalista, cuya propia evolución está imponiendo nuevas formas de organización y de vidas urbanas."¹⁰⁷

Las personas se encuentran viviendo en contextos de alta polarización social, en el que el consumo se ha posicionado como patrón de organización socio-cultural predominante, siendo el lugar de residencia más que sólo resultado de la clase social, sino que un articulador de redes de contactos, de subculturas, aspiraciones, patrones culturales, etc. En síntesis, junto con la expansión urbana del Gran Santiago, se ha dibujado un mapa que limita geográficamente clases y culturas que se mantiene articuladas por el consumo, pero que expresan particularidades en cada lugar particular.

105 Demattis, G., y Governa, F., "Urban form and governance: The new multi-centered urban patterns", en Anderson, Jorgensen, Joye y Ostendorff (Editores), *Change and Stability in Urban Europe. Form, Quality and Governance*, Aldershot, Ashgate, UK, 2001, Pág. 29.

106 Soja, E., *Postmetropolis. Critical Studies of Cities and Regions*, 2000, Pág. 154-161.

107 De Mattos, C., "Santiago de Chile de cara a la globalización, ¿otra ciudad?", en *El Desafío de las Áreas Metropolitanas en un Mundo Globalizado. Una Mirada a Europa y América Latina*, en Seminario Internacional realizado en Barcelona del 4 al 6 de Junio de 2002, artículo de mayo 2002, Pág. 29.

3.7- La Cultura Chilena

Desde que Chile abre sus mercados, como parte del proceso de globalización, el tema de la 'crisis' pasó a ser un descriptor frecuente en boca de empresarios, ejecutivos y trabajadores. Se generan una serie de cambios, que impactan en la forma de relacionarse de los empleados entre ellos, y de ellos con la empresa.

CEPAL, a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha trabajado durante los últimos años caracterizando sistemáticamente las dificultades y limitaciones estructurales, sociales y culturales, que experimenta el país, para lograr un Desarrollo Humano Sustentable.

En el proceso, y en particular en las dos últimas publicaciones, se ha realizado una de las mejores caracterizaciones de la sociedad chilena actual (tanto por la magnitud de sus estudios, como por el detalle de los mismos), y por esto se ha optado por obtener por ésta vía los elementos que caracterizan el Chile actual.

En el PNUD 2002 se desarrolla la siguiente revisión de cambios que ha experimentado Chile:¹⁰⁸

- Cambio cultural: Dinámica de globalización que tiende a homogenizar las culturas, acompañado con una dinámica de explosión de identidades locales, reconfiguradas fuera de los límites territoriales gracias a las nuevas tecnologías.
- Difusa imagen común: La sociedad chilena no posee hoy una imagen de sí misma que le permita ser sujeto, fomentada por la diversidad de identidades existentes, la visión conflictiva del pasado reciente y un diseño débil del futuro común.
- Producción de significados: Pasa por lo individual, la experiencia de cada persona es hoy el elemento central para producir significados, por lo cual es difícil generar visiones comunes de antiguos referentes como la Política, o nuevos referentes como los mercados.
- Modos de vida: Se han diversificado junto con las identidades y subculturas que han surgido, cada vez se dan menos vínculos, generando incomunicación entre sectores de la sociedad, imposibilitando la creación de proyectos conjuntos.

3.7.1- Participación en Chile

En el PNUD 2004 se señala que: "Hoy las personas tienen ganas de ser más y mejores, y para ello quieren ser protagonistas de los proyectos personales y colectivos en los que se involucran no meros espectadores o beneficiarios."¹⁰⁹

108 Informe Desarrollo Humano 2002, PNUD, CEPAL, Pág. 18.

109 Informe Desarrollo Humano 2004, PNUD, CEPAL, Pág. 15.

La pregunta de fondo es si poseen los chilenos la capacidad de participar, ya que, luego de muchos años incapacitados estructuralmente de entrar a instancias participativas ('70-'80) y en la actualidad limitados a sólo elegir su soberano, han actuado sólo como espectadores del mundo que los rodea.

Los datos del PNUD 2004 revelan que hoy ha aumentado la demanda por participar, sin embargo, no se expresa en mayor participación en las (limitadas) áreas existentes, por lo que se estaría en un círculo vicioso de:

- La cultura individualista deja de lado la posición central de construir un mundo social común,
- La comodidad de no participar,
- La sociedad (como espacio social) se desperfila como valiosa,
- Se reafirma el carácter individual.

Al observar otro dato del informe PNUD 2004, es claro que las mismas personas que en mayoría expresan el deseo de mayor participación, también señalan el deseo de que sus líderes los conozcan más y no a participar más. Lo cual se observa en los siguientes cuadros:

Lo que Chile necesita es:

Chile necesita dirigentes que tengan una visión de hacia donde debe ir el país en el futuro y sean capaces de conducirlo hacia allá	67%
Lo que Chile necesita es que cada uno de nosotros se haga cargo de sacar adelante su propio proyecto de vida	31%

Fuente: Encuesta Nacional PNUD, 2004

¿Cuál es el principal desafío que tienen los líderes económicos y políticos chilenos?

Conocer mejor las necesidades de la gente como uno	49%
No tener miedo a decir lo que piensan	17%
Incentivar la participación de la gente	14%

Fuente: Encuesta Nacional PNUD, 2004

Así estamos frente a una sociedad con un discurso de participación, pero que en realidad da cuenta de un deseo de que sus demandas e ideas tengan cabida en otros (líderes), y que éstos sean los que pongan en marcha las acciones.

Generando un desafío para las empresas que tienden a privilegiar estrategias de 'empoderamiento' y mayor participación de sus empleados, los que por ser parte de una sociedad que tiende al individualismo y a pedir espacios (democráticos) de participación, pero no a utilizarlos, serían una barrera cultural que dificultaría lograr los objetivos que dichas estrategias buscan, tales como mejorar el nivel de auto-desempeño, disminuir los tiempos de toma de decisiones, etc.

3.7.2- Las dimensiones de inseguridad

El PNUD 1998¹¹⁰ da cuenta de la falta de seguridades creciente que se da en las sociedades globalizadas y en particular en Chile. Se dan fuertes niveles de incertidumbre y de desconfianza, que atentan contra los niveles de certeza socialmente necesarios, ya que el entorno amenaza constantemente por medio de los elementos flexibles y desarticulados de las sociedades modernas.

La inseguridad en Chile ocurre por una subjetividad vulnerada en 3 niveles:

- La inseguridad ciudadana se refuerza por elementos de delincuencia y un temor al otro (crisis de la sociabilidad.) Se da cuenta que los medio de comunicación tienen un importante rol aquí, ya que crean visiones de mundo que aunque no tienen relación real con lo que ocurre, generan conductas de temor. Por ejemplo, la baja sostenida en los últimos años de la delincuencia, versus un aumento en la cobertura de ésta, generando un aumento en el temor a la delincuencia.
- La inseguridad económica se da por el temor a sobrar en un sistema económico con un exceso aparente de todo tipo de profesionales, junto al temor a la inestabilidad dado por un mercado laboral cada vez más flexible y de rotación permanente de ciertos cargos y posiciones, y finalmente el temor a no ser capaz de adaptarse a tiempo en un entorno de cambio tecnológico constante.
- La inseguridad sicosocial se vive en una suerte de caos cotidiano, que se genera por la crisis de sentido, ya que a pesar que la sociedad actual es muy racional, carece de un sentido último que guíe y oriente a las personas en cuanto seres humanos.

“En la medida en que las personas no logran reconocer sus inseguridades en algún código interpretativo que pueda dar cuenta de tales experiencias, éstas son ininteligibles y escamoteadas. A falta de palabras, las inseguridades e incertidumbres quedan relegadas al ‘cuarto oscuro’, apenas insinuadas por esa desazón difusa y persistente que se diagnostica en el Informe.”¹¹¹ Así el tema en cuestión, no logra ser aprehendido por lo sujetos, quedando relegado a un malestar permanente e inconsciente de nuestra sociedad.

Dado el carácter particularista e individualista de nuestra sociedad, el mecanismo de neutralizar las inseguridades se privatiza y “una vez que los riesgos se atribuyen (e internalizan) como un asunto de responsabilidad individual, tiende a desvanecerse la responsabilidad social.”¹¹²

La inseguridad en Chile tiene un eje articulador que sería según el informe la *asincronía entre la modernización y la subjetividad*. En este clima, las políticas de protección son insuficientes (para satisfacer la seguridad frente a los riesgos), se da un acceso no igualitario e indirecto a las oportunidades (respuestas parciales, como son las privadas en áreas como la salud, los seguros, etc.), se deteriora fuertemente el

110 Informe Desarrollo Humano 1998. PNUD, CEPAL, Las Paradojas de la Modernización.

111 Informe Desarrollo Humano 1998, PNUD, versión electrónica, en archivo 12cap10.pdf, página 10.

112 Informe Desarrollo Humano 1998, PNUD, versión electrónica, en archivo 12cap10.pdf, página 9.

vínculo social lo que hace casi imposible la comunicación y la superación del temor al “otro”, que continúa siendo así una amenaza externa y extraña.

Las organizaciones deben generar prácticas que logren mantener en línea los niveles de inseguridad en los 3 planos señalados, logrando así un clima de estabilidad necesario para la productividad y competitividad propias del contexto actual.

3.7.3- La falta de identidad chilena

Producto del cambio global, de la privatización de los riesgos y beneficios sociales, de la individuación cultural, y de la consolidación en nuestro país del modelo capitalista, los informes de Desarrollo Humano de CEPAL en Chile señalan que se ha perdido en forma sistemática la idea de una identidad nacional común.¹¹³

Al observar el Chile de hoy en día, destaca “una diversidad difícil de confluir en un denominador común. En el espejo se refleja una imagen ambivalente (...) A veces, ‘Nosotros los chilenos’ se describe orgullosamente como acogedores y amigables. Como un país que funciona y progresa. En otras ocasiones, las del abatimiento, como flojos y dejados, sin respeto por los demás, chaqueteros y envidiosos. A ratos, como un pueblo valiente y aguerrido, pero en otros como un pueblo apocado y sin personalidad. Recordando epopeyas nacionales se afirma la existencia de una nación unida e integrada, y en otras circunstancias se piensa que Chile es un país que se engaña a sí mismo pues calla la parte oscura de su historia.”¹¹⁴

Ésta ambivalencia es, en parte, fruto de las vertiginosas transformaciones que el país ha experimentado, “las turbulencias han removido el fondo y aún no se logra ver clara la figura que emergerá. Pero es mucho más que eso, y también más problemático. Como se ha mostrado, el imaginario colectivo del Nosotros está debilitado seriamente. Y los imaginarios fragmentados y ambivalentes que resultan de las diversas experiencias del cambio son difíciles de recomponer en una imagen común.”¹¹⁵

Además ésta falta de una identidad común alimenta la individualidad, así como conductas que resultan beneficiosas a corto plazo para cada individuo, pero destructivas a mediano plazo para la comunidad.. Sin la idea de un *nosotros* “es muy difícil fundar tramas sociales fuertes. El capital social, no depende sólo de la fortaleza de las organizaciones sociales, sino de manera especial de la verosimilitud de un imaginario de Nosotros.”¹¹⁶

113 Informe Desarrollo Humano 2002, PNUD, CEPAL.

114 Informe Desarrollo Humano 2002, PNUD, CEPAL, Página 286.

115 Informe Desarrollo Humano 2002, PNUD, CEPAL, Página 286.

116 Informe Desarrollo Humano 2002, PNUD, CEPAL, Página 287.

Sin embargo el problema nacional es más complejo, ya que no sólo se tienen imaginarios deferentes de la sociedad, éstos son resultados de culturas diferentes, es decir, producto de una sociedad civil fragmentada y un proceso de globalización acelerado, que ha generado una diversidad de culturas y éstas generan la diversidad de imaginarios colectivos y de imágenes de país.

Chile hoy presenta una diversidad de mundos distintos, que conviven en un espacio geopolítico, pero cuyos referentes simbólicos se alejan cada vez más, comunicándose mutuamente.

En éste contexto las empresas tienen hoy una oportunidad privilegiada de construir culturas fuertes que logren vincular a sus trabajadores, generando identidad y vínculos sociales fuertes, ya que logran consagrarse en el tejido social como un coordinador y un unificador de criterios. Esto les permitiría reforzar el compromiso de sus empleados (e incluso de sus familias) con la compañía - similar a la situación que ocurrió en Japón en la década del '60, en lo que posteriormente se estudió como el Modelo Japonés.

3.7.4- El nuevo trabajador chileno

Fruto de los años en los que el nuevo modelo económico se ha instalado en Chile (comúnmente citado como capitalismo neoliberal), se ha producido un cambio en los actores sociales (trabajadores), si bien esto no ha sido masivo ni mucho menos un proceso homogéneo a todos los chilenos, los estudios de mercado de Darío Rodríguez, permiten observar ciertas tendencias, más nítidas en los trabajadores jóvenes del país.

El vínculo paternalista ha, gradualmente, abandonado las empresas nacionales, mientras una monetarización del vínculo ocupa su lugar. Las formas de reclutamiento entre conocidos hoy se trasponen con otras variables de mercado, donde la educación formal y la experiencia profesional son valoradas. La red de contactos cambia sus contenidos y los lazos familiares tienden a perder importancia frente a las recomendaciones profesionales, surgiendo como respuesta a la necesidad de comunicaciones confiables que demanda la 'aldea global'.)

El cambio cultural que se produce con la globalización hace que el consumo, y por tanto el dinero, sea un elemento central en la configuración del status social, y expresión inequívoca de éxito. El interés por los beneficios económicos aumenta, perdiendo gradualmente importancia los beneficios alternativos que solían ser importantes para los trabajadores.

La estabilidad del empleo tiende a desaparecer, la rotación laboral es una característica de los últimos años en nuestro país. En los ciclos económicos bajos, las empresas tienden a recortar personal; Y dado el bajo compromiso de los empleados con las empresas, en los ciclos económicos altos, son los empleados los que salen a buscar mejores opciones laborales.

Darío Rodríguez señala que, en este contexto nacional, el tema de ‘hacer carrera’, parece estar menos ligado a la *estabilidad* y más ligado a la *empleabilidad*.

Producto de todos estos cambios Rodríguez plantea que es posible caracterizar el cambio del trabajador chileno de la siguiente forma:

Trabajador Tradicional	Trabajador Nuevo
Menor educación formal	Mayor educación formal, educación superior es cada vez más común
Acostumbrado a estilos de trabajo más paternalistas y protectores	Ajustado a requerimientos de las nuevas condiciones de trabajo
Prefiere recibir órdenes	Busca fines propios, incluso busca más allá de una organización
Muchas veces le cuesta aprender una nueva tarea	Aprende rápido y se adapta a los cambios, como resultado del cambio tecnológico internalizado
Es menos asertivo y tiene menos confianza	Tiene mayor autoestima y confianza en sí mismo, como fruto de su mayor preparación.
Las oportunidades de tecnología, capacitación y recompensa las ve como amenazantes	No ve tantas amenazas, sino oportunidades, dentro o fuera de la empresa
Valora los beneficios sociales. Prefiere quedarse en la empresa, la estabilidad en el trabajo es un valor.	Valora el sueldo antes que beneficios sociales. Prefiere hacer carrera individualmente, sin depender de una sola empresa.
Está sobre-especializado, en cuento tal su empleabilidad es limitada	Se desempeña bien en diferentes tareas, busca cultivar su empleabilidad.

Comparación perfil trabajador tradicional y nuevo en Chile¹¹⁷

117 Rodríguez, D., Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio, Capítulo XI: “Cultura Organizacional y Cultura Latinoamericana”, 2001.

CAPÍTULO IV

4- SOBRE LA COMPAÑÍA: ANGLO AMERICAN CHILE

4.1- Historia de la Compañía

Anglo American Plc se formó en Mayo de 1999 por la combinación de Anglo American Corporation of South Africa (AACSA) y Minorco S.A. Se encuentra listado primeramente en el London Stock Exchange.

AACSA fue fundada en 1917 por Sir Ernest Oppenheimer con el fin de explotar el potencial minero del oro en la zona del East Rand de Sudáfrica. La compañía nace con aportes económicos de inversionistas del Reino Unido y de EE.UU., sumando £1 millón en capital y determinando el nombre de la compañía.

En 1928, AACSA se embarca en operaciones en lo que hoy es conocido como 'Zambian Copperbelt' (cinturón de cobre de Zambia.) En ese año se negocia con Hans Merensky, la adquisición de un área de fuerte concentración en platino en Sudáfrica, que hoy caracteriza a dicho país como el productor más grande de platino del mundo.

Durante la década de 1940 y 1950, las principales energías de Anglo American se concentraron en la extracción de oro de la región del Free State de Sudáfrica, desarrollando 5 minas en forma simultánea. El éxito de esta labor catapultó a la compañía al frente de la industria minera mundial.

La adquisición en 1961 en la Bahía Hudson en Canadá (compañías mineras y fundiciones) marcó la historia organizacional al ser la primera gran inversión de AACSA fuera del continente africano. Fue seguido posteriormente en la década de 1970 por la adquisición en América Latina de Minorco.

A fines de 1969 y principios de 1970 la compañía debió enfrentar la nacionalización de las minas de cobre que poseía en Zambia. Lo que obligó a centrar los esfuerzos en Canadá y América Latina para conservar su posición en el mercado internacional del cobre.

En 1993, el grupo genera una enorme reorganización de los proyectos y empresas de Anglo American en África y de Minorco en América. El reordenamiento multinacional se consagra en la segunda mitad de la década de 1990:

- En 1995 se inicia la puesta en marcha de la mina Mantoverde de cobre en la tercera región de Chile;
- En Mali en 1996 con la mina de oro Sadiola Hill;
- La adquisición y construcción de minas de níquel y zinc en Venezuela e Irlanda en 1997;

- Y la inauguración del proyecto de cobre Collahuasi en 1999 (del cual Anglo American es dueño del 44%.)

En 1999 se listó Anglo American plc en el mercado de Londres, desde entonces la empresa se ha expandido incrementando en U\$12 billones su núcleo de negocios. Destaca entre las transacciones que han permitido esta expansión la adquisición de Disputada en Chile (tres minas y una fundición), que con una inversión de U\$1,3 billones aseguraron la posición de Anglo American como líder mundial en producción de cobre a bajo costo.

Con la adquisición de Compañía Minera Disputada Las Condes, se formó Anglo American Chile Ltda., que fusionaba a Disputada con la Empresa Minera Mantos Blancos (ya manejado por Anglo American), reuniendo así a 4 minas en el territorio chileno: Mantos Blancos, Mantoverde, El Soldado y Los Bronces, así como una fundición, la Fundición Chagres y el edificio corporativo de servicios compartidos ubicado en Santiago de Chile.

La situación actual en el territorio nacional está marcada principalmente por:

- Proyecto de expansión de Los Bronces, principal yacimiento minero de la empresa en el país.
- Cierre estimado en 5 años para Mantos Blancos, Antofagasta, que fue el yacimiento característico de la empresa durante la década del '80 y que posee aproximadamente 950 trabajadores actualmente.
- La Fundición Chagres terminó recientemente un proceso de re-ingeniería e implementación de nuevas tecnologías que mejoran su productividad y seguridad.
- Precio spot del cobre durante los últimos años ha generado dividendos superiores a los esperados, permitiendo dar sustento a nuevas iniciativas.

Perfil de la Compañía

Anglo American Chile pertenece a la División de Metales Básicos (Anglo Base Metals) de la compañía multinacional Anglo American plc.

A continuación se presenta una introducción a cada uno de estos niveles de la compañía.

Anglo American plc

Anglo American plc cuenta con operaciones en 64 países en los 5 continentes, con un total cercano a los 200.000 empleados directos, con ventas por US\$ 30.000 millones y activos que suman US\$ 50.000 millones.

Anglo American plc opera en tres focos estratégicos de negocio:

1. Diamantes, Platino y Oro
2. Metales y Minerales
3. Papel y Paquetería

Anglo American plc están embarcando varios proyectos a largo plazo. 28 nuevos proyectos han sido aprobados para inversiones a partir del año 2005 hasta el año 2009. Estas inversiones tienen un valor total de \$ 5,5 billones de dólares. Además están estudiando posibles inversiones de 13 proyectos más, con un valor total de \$ 7,5 billones, previstas para el año 2009 en adelante.

Anglo Base Metals

Anglo Base Metals comprende operaciones de cobre, zinc, nickel y minerales, siendo el quinto productor mundial de cobre.

De sus 16 operaciones a nivel mundial, 6 se encuentran en Chile, otras 4 en Sudáfrica, 3 en Brasil, 1 en Irlanda, 1 en Namibia y 1 en Venezuela. Además están involucrados en 7 proyectos, de los cuales 2 se encuentran en Brasil, 1 en Perú, 1 en Sudáfrica, 1 en Namibia, 1 en Congo y 1 en las Filipinas.

Anglo American Chile

Anglo American Chile, filial de la División de Base Metals de Anglo American PLC, es una empresa minera cuya misión es construir uno de los más grandes y respetados negocios de cobre en el mundo, con una organización de excelencia, con altos niveles de productividad, seguridad, salud y respeto al medio ambiente.

Anglo American Chile posee seis valores centrales que articulan todo su operar y que permiten hacer realidad su visión.

- *Capacidad de emprender* se ve reflejada en las inversiones en nuevos proyectos y desafíos, estipulado por la estrategia de negocio de la Compañía, así como mediante el empoderamiento de sus empleados.
- *Comportamiento ético* se ve reflejado en las políticas de la Compañía, junto con los principios gerenciales y valores que guían su actuar.
- *Maximización del valor* para la Compañía se consigue mediante un equilibrio en el desarrollo de los empleados, las comunidades en las que operamos y los accionistas, aplicando las estrategias de negocio, evaluando las acciones y mediante la aplicación de Mejoramiento Continuo.

- *Excelencia en la gestión* esta asegurada a través del modelo de gestión y el sistema de control de gestión.
- *Altos estándares ambientales y de seguridad* se ven reflejados en las políticas de seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y calidad, así como las Reglas de Oro.
- *Desarrollo de personas* se ve reflejado en la administración del ciclo de recursos humanos, siempre esforzándose para mejorar las capacidades y aumentar el conocimiento de los empleados.

La articulación de estos valores posiciona a las personas como principal ventaja competitiva que posee Anglo American Chile.

Divisiones de Anglo American Chile

Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi

Es una Mina a rajo abierto ubicada en la cordillera de los Andes, al sureste de la ciudad de Iquique en la Primera Región, a una altura aproximada de 4000 metros sobre el nivel del mar.

Anglo American tiene una participación de un 44% de la propiedad de la Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi y un control compartido de su administración.

En Collahuasi producen en torno a 480.000 toneladas de cobre al año, con una dotación aproximada de 1.000 trabajadores.

El proceso productivo comprende una planta concentradora de minerales sulfurados y de lixiviación y electro obtención de minerales oxidados. Luego de ser procesado, el concentrado de cobre es transportado a través de un mineraducto de 203 Km., hasta las instalaciones portuarias de embarque, ubicadas en el sector de Punta Patache, al sur de Iquique.

Mantos Blancos

Ubicada en la Segunda Región, a 45 Km. al noreste de Antofagasta y a aproximadamente 800 metros sobre el nivel del mar. Mantos Blancos comprende una mina a rajo abierto, plantas de chancado, de extracción por solventes y electro obtención para el tratamiento de minerales oxidados y una planta para el tratamiento de minerales sulfurados que produce concentrado de cobre con contenidos de plata.

En Mantos Blancos producen en torno a 85.000 toneladas de cobre al año, con una dotación aproximada de 900 trabajadores.

Mantos Blancos cuenta con la certificación ISO 14001 de su sistema de gestión ambiental. A esto se suma la certificación OHSAS 18001, obtenida en 2004 bajo las normas de referencias internacionales, lo que la posiciona en un lugar de liderazgo en esta materia.

La vida de esta mina se ha estimado en aproximadamente 5 años.

Mantoverde

Ubicada en la Tercera Región, a 50 kilómetros al sureste de Chañaral y aproximadamente a 800 metros sobre el nivel del mar. Mantoverde comprende una mina de cobre a rajo abierto, planta de chancado, un sistema mecanizado de transporte y apilamiento del material, lixiviación en pilas y un proceso de extracción por solventes y electro obtención.

En Mantoverde producen en torno a 60.000 toneladas de cobre al año, con una dotación aproximada de 600 trabajadores.

Mantoverde cuenta con la certificación ambiental, ISO 14001. Durante 2004 se trabajó intensamente en la consolidación de un Sistema Integrado de Gestión de Seguridad y Desarrollo Sustentable, que culminó con la certificación OHSAS 18001.

La vida útil de la mina se ha estimado en 10 años.

El Soldado

Ubicada cerca de la ciudad de La Calera en la Quinta Región, a 132 Km. al norte de Santiago y a aproximadamente 600 metros sobre el nivel del mar. El Soldado comprende una mina de cobre a rajo abierto y subterráneo, y plantas para el tratamiento de minerales oxidados y sulfurados.

En El Soldado producen en torno a 70.000 toneladas de cobre al año, con una dotación aproximada de 900 trabajadores.

A fines del año 2004, la división El Soldado, obtuvo la certificación ambiental ISO 14001. El Soldado ha realizado una importante labor en materia de desarrollo sustentable, en especial, con el programa de conservación del Belloto del Norte.

La vida de la mina se ha estimado en aproximadamente 20 años.

Fundición Chagres

Ubicada en Catemu, cerca de Llay Llay, en la Quinta Región, a 100 kilómetros al norte de Santiago, es una fundición de cobre de reciente modernización.

El proceso productivo se realiza mediante un horno Flash Outokumpu. La capacidad actual de la fundición es de 165.000 toneladas anuales. La captura de azufre es superior al 95%, constituyéndose en la más avanzada del país, desde el punto de vista de la sustentabilidad ambiental.

En Fundición Chagres tienen una producción anual por sobre las 160.000 toneladas de cobre, con una dotación aproximada de 400 trabajadores.

Durante 2004 esta División obtuvo la certificación ambiental ISO 14001.

Los Bronces

Ubicada en la Cordillera de Los Andes, Región Metropolitana (Camino a Farellones), a 65 km. al noreste de Santiago y más de 3.000 metros sobre el nivel del mar.

Los Bronces es una mina de cobre a rajo abierto de larga vida y bajo costo. Su planta concentradora Las Tórtolas, se encuentra en Colina.

En los Bronces producen en torno a 230.000 toneladas de cobre al año, con una dotación aproximada de 1.200 trabajadores.

La vida de la mina se ha estimado en 30 años, con un potencial de más de 50 años, lo que permite futuras expansiones de producción, actualmente en estudio.

Durante 2004, esta división obtuvo la certificación ambiental ISO 14001, lo cual es un fiel reflejo de los avances que ha hecho Los Bronces en proyectos que colaboran con el cuidado del medio ambiente.

Centro de Servicios Compartidos

Las oficinas centrales, ubicadas en Pedro de Valdivia 291, Providencia, Santiago, cumplen la función de coordinar las actividades administrativas de la empresa y generar estrategias y proyectos alineados con Anglo Base Metals a ser implementados por la Empresa en el territorio nacional.

El edificio reúne en un espacio físico común, en forma funcional y que facilita la coordinación, comunicación e integración de procesos entre los siguientes departamentos:

- Presidencia
- Legal, de Comercialización y de Asuntos Externos
- Recursos Humanos
- Seguridad y Desarrollo Sustentable
- Adquisición y Contratos
- Técnico y de Proyectos
- Sistemas de Información
- Contraloría y Finanzas
- Exploraciones
- Auditoría Interna

Visión y Misión de Recursos Humanos en la Compañía

La Visión es una declaración que describe el horizonte que guía el actuar de la Compañía, en Recursos Humanos de Anglo American Chile se establece como: “Dar al negocio una ventaja competitiva a través de las personas.”

Esta ventaja competitiva se construye mediante una cultura colaborativa, ágil, empoderada, emprendedora, orientada a resultados, y como resultado de la ejecución de la Misión establecida, que define a través de que procesos y con que herramientas la Compañía pueda realizar su Visión. Su Misión es: “Alinear los procesos de gestión de capital humano en todos los niveles organizacionales, con el propósito de atraer, desarrollar y retener personas capaces de crear valor para la empresa a través de la excelencia en el desempeño.”¹¹⁸

4.2- Modelo cultural de Anglo American Chile

La empresa minera Anglo American Chile Ltda. desarrolló durante el año 2004 un modelo de cultura, que alineará los procesos de la organización. En el momento de su desarrollo la importancia fundamental estaba generada por la contingencia de la empresa, ya que acababa de fusionar dos grandes grupos mineros (Empresa Minera Mantos Blancos y Compañía Minera Disputada Las Condes), ambas vinculadas a multinacionales que poseían culturas corporativas particulares. En éste contexto, desarrollar un nuevo modelo de cultura que lograra integrar las necesidades de la nueva organización, como la de los empleados provenientes de ambas empresas, era la prioridad.

En la actualidad, el proceso de aunar culturas está en marcha y el modelo cultural desarrollado comienza a perfilarse como herramienta de utilidad en otros ámbitos de la empresa, tales como desarrollar un modo de trabajo que sea el más eficiente, logrando una mayor satisfacción para los empleados, cuidando los intereses de la membresía como los de la organización (da una pauta de alineamiento racional, establecida y conocida por todos, para los procesos y conductas.)



El modelo cuenta de 5 dimensiones (dominios), las cuales se complementan y dan cuenta de la Cultura Anglo American Chile. Éstas son:

Entorno: “Se refiere al ambiente externo, político, económico y social, tanto en el ámbito nacional como internacional, que determina e influye en la organización.”¹¹⁹

Contexto Productivo: “Se refiere a los condicionamientos impuestos por los rasgos característicos del sector industrial en el que la organización se desenvuelve.”¹²⁰

118 Documentos internos compañía.

119 Anglo American Chile, Proyecto Cumbre: Modelo Cultural, 2004.

120 Anglo American Chile, 2004.

Filosofía y Estrategia Corporativa: “Se refiere a las orientaciones estratégicas, principios y valores fundamentales que orientan a la organización en la consecución de sus metas.”¹²¹

Prácticas Organizacionales: “Considera la definición de la estructura organizacional, los procesos, y sistemas más adecuados para desarrollar y poner en práctica las estrategias y filosofía corporativa.”¹²²

Símbolos Visibles: “Considera la forma en que la organización se presenta al entorno, incluyendo su imagen corporativa, diseño y disposición de espacios e instalaciones. Además, incluye los ritos y ceremonias que se realizan en la organización.”¹²³

Como se observa el modelo realizado por la empresa es compatible con la lógica de la teoría general de sistemas, entiende a la organización como un sistema, inmerso en un entorno, que a su vez posee elementos que se vinculan dinámicamente con la empresa (contexto productivo), gatillando cambios en ésta.

A su vez la empresa posee sub-sistemas especializados para realizar las diversas tareas que se necesitan, sin embargo ellos se alinean a una equifinalidad (meta común), que se articula en torno a la Filosofía Corporativa que logra aunar los esfuerzos de los subsistemas, asegurando que la empresa consiga, como unidad, los objetivos que se ha planteado.

4.3- Conceptos sistémicos a considerar

Si bien el desarrollo del modelo cultural de Anglo Chile da cuenta de una visión sistémica de la empresa, es necesario observar en detalle algunos aspectos cruciales de la organización desde la lógica de la Teoría General de Sistemas, que son importantes para el modelamiento que se realizara en la presente tesis, lo cual se presenta a continuación.

4.3.1- Viabilidad organizacional de Anglo American Chile

Como toda organización con fines de lucro el tema de la viabilidad organizacional se encuentra ligado a la obtención de resultados financieros, por medio de éstos se asegura la permanencia de la organización. En el caso de Anglo American Chile hay factores que avalan la viabilidad, tales como:

- Posicionamiento en el mercado nacional. Anglo Chile se encuentra consolidada como la segunda empresa minera de privada del país.

121 Anglo American Chile, 2004.

122 Anglo American Chile, 2004.

123 Anglo American Chile, 2004.

- Vínculos multinacionales. Anglo Chile es parte del grupo Anglo American plc. que se encuentra distribuido mundialmente, diversificado en diversos rubros y con una gran capacidad económica, lo cual le da un enorme respaldo para desarrollar sus negocios en el territorio nacional, debido al flujo de capitales, de conocimiento y de tecnología que posibilita su estructuración global.
- Precio del cobre. En la contingencia actual, se está dando un ciclo del cobre muy positivo y extendido, las demandas de China e India han sido centrales en forjar y mantener un precio 'peak' del cobre (principal exportación de Anglo American Chile.)

Por los procesos mencionados, es posible señalar que la viabilidad organizacional de Anglo American Chile se encuentra segura.

4.3.2- La doble contingencia de la organización

La doble contingencia es un desafío que afrontan todas las organizaciones, que se traduce en la necesidad de alinear el sentido de la organización con las conductas laborales particulares, es decir, el proceso de mantener el equilibrio entre las metas comunes de los miembros y las particulares de cada uno, alineando las prácticas concretas en las cuales se expresan dichas metas.

Toda organización se estructura en torno a un cierto propósito (finalidad), sin embargo se establecen los límites y criterios de validación de comunicaciones al interior de la organización de entre muchos posibles para lograr la meta deseada, lo que da cuenta de una situación contingente (ya que pudo ser otro grupo de elementos elegidos para lograr el mismo desenlace.) Éstos se traducirán en la visión, misión, objetivos estratégicos, valores, normas particulares, es decir una cultura particular que se forja para la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, todo empleado posee características particulares que determinan su capacidad para actuar de acuerdo a los comportamientos establecidos por la empresa, los comportamientos laborales efectivos de los empleados son sólo una posibilidad de conducta entre muchas posibles (aquí se encuentra una segunda situación contingente.)

El proceso de superar la doble contingencia es permanente, el alineamiento cultural de los empleados a las normativas de la empresa debe ser:

- Realista. Permitiendo una movilidad en torno a la norma que permita adecuar las conductas individuales a las establecidas.
- Constante. Ya que ambos procesos de contingencia son dinámicos, no basta con realizar el alineamiento una vez, es necesario un constante proceso de conservar alineada la organización ideal (conducta y patrones normados) y la real (conducta y patrones efectuados.)

Anglo American Chile se encuentra en un proceso de socializar el modelo cultural, de modo que es necesario en este momento mantener el esfuerzo en alinear las conductas reales de las esperadas, a la vez que se mantiene presente la necesidad de generar pautas suficientemente rígidas para lograr la finalidad de la organización, pero con margen que permita ajustar los patrones personales y no generar rechazo (que podría afectar la viabilidad de los objetivos y el clima organizacional, impactando en la rentabilidad del negocio.)

4.3.3- El proceso de auto-observación

Los procesos de auto-observación consisten en los mecanismos con los que la empresa se observa a sí misma, evaluando su gestión, desempeño y siendo así central para alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo al evitar que se pierda el norte estratégico por los procesos del día a día.

Anglo American Chile posee institucionalizados procesos de auto-observación, además de encontrarse desarrollando otros que serán implementados en los próximos meses. Destacan procesos tales como:

- Evaluación desempeño de cada división, manteniendo así alineado los objetivos y resultados esperables de cada parte, de modo de resguardar la equifinalidad del sistema.
- Evaluación del desempeño de los empleados, resguardando la alineación de los procesos que cada trabajador realiza en cuanto miembro del sistema, con el objetivo que se le fijó a priori organizado por las necesidades de la empresa.
- Planificación del desarrollo de carrera de los empleados, que permite planificar la evolución que tendrá la membresía y formular planes de sucesión y adaptación a nuevas demandas.
- Encuesta Clima Organizacional que registre satisfacción con el operar de la empresa.

Lo central en éste punto es destacar las múltiples herramientas que la empresa posee para auto-observarse, sin embargo el siguiente paso es coordinar los procesos existentes con los que se están desarrollando, de forma de lograr generar un método que permita observar elementos en forma complementaria, de manera que cada “fotografía parcial” que cada instrumento entrega, logre dar cuenta de la realidad mayor, es decir, de lo que ocurre en Anglo American Chile en forma holística en el transcurso del tiempo.

4.3.4- Cultura y Clima Organizacional desde la perspectiva sistémica

Las temáticas de cultura y clima organizacional se han posicionado en la actualidad vinculados a herramientas que ayudan a la administración de las empresas, pero desde la perspectiva sistémica es posible señalar que se trata además de instrumentos estratégicos que aseguran la viabilidad del sistema.

Para entender ambas temáticas desde la Teoría General de Sistemas Sociales, es necesario entender los diversos sistemas que entran en juego en forma simultánea, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

	Anglo American Chile (organización como sistema)	Trabajadores (membresía del sistema)
Sistema de soporte material	<i>Sistema físico</i> Objetos inertes tales como son: edificios, mesas, equipos, vehículos, etc.	<i>Sistema vivo</i> Estructuras biológicas que forman el cuerpo humano
Sistema simbólico de sentido	<i>Sistema social</i> Comunicaciones particulares de la organización que fijan normas, reglamentos, límites de lo que es y no permitido.	<i>Sistema psíquico</i> Toma de conciencia que ocurre ligada a la estructura mental.

Anglo American Chile posee dos grupos de elementos que le permiten existir. Por un lado posee una red social de interacciones que liga a personas a vincularse a través de determinadas pautas, normativas, valores y procedimientos, en este sentido se trata de un sistema social; Además posee elementos físicos tales como los edificios, instalaciones, computadores, sillas, etc. que hacen de soporte material para el sistema social y el acoplamiento estructural con los trabajadores.

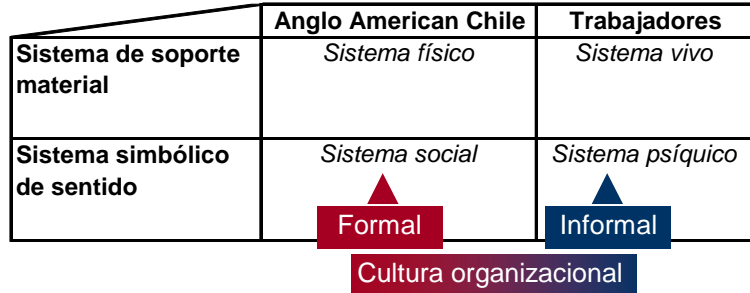
De ésta forma la empresa no podría existir sin materializarse en elementos físicos y a través de personas concretas, que logran que el sistema social se realice.

Los trabajadores también poseen la doble dimensión de ser una vinculación de sistema material y simbólico. En éste caso, el sistema de soporte material es un sistema vivo, es decir, las estructuras biológicas que forman el cuerpo humano y que nos permiten existir; Pero también posee un sistema simbólico de sentido, que en este caso es el sistema psíquico, caracterizado por la capacidad de tomar conciencia y generar la primera diferenciación básica, entre lo que soy yo y lo otro (distinción básica entre sistema y entorno.)

Al igual que lo que ocurre con las organizaciones, las personas necesitan de un sistema físico de soporte para que exista la conciencia (se encuentra ligado al sistema nervioso y particularmente a la estructura neuronal del cerebro.)

La vinculación entre los trabajadores y la empresa es un acoplamiento estructural, en la cual ambas partes necesitan la otra para realizar niveles más complejos de existencia, es decir: las personas deben trabajar coordinadamente con otros para lograr satisfacer sus necesidades de forma más eficiente que aisladamente, para hacerlo necesitan de un orden en las interacciones, una regularidad y normativa que permita desarrollar la acción conjunta con una regularidad que permita el cálculo, y la organización, como sistema social, les da este contexto. Complementariamente la organización no podría materializarse sin miembros que hagan realidad las pautas y límites comunicacionales que posee.

Dada la naturaleza de la interacción entre la empresa y los trabajadores, la Cultura Organizacional posee dos expresiones: una formal que plantea la empresa en cuanto sistema social que posee límites de sentido comunicativo (es decir, norma conductas, patrones y formas de proceder) y una informal en cuanto las prácticas concretas de los trabajadores.

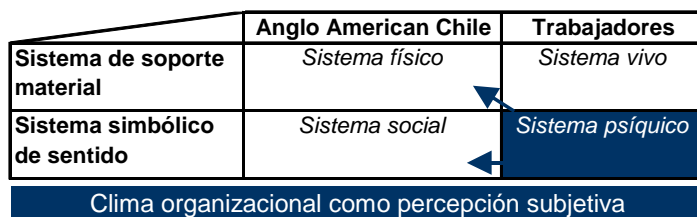


Desde los estudios culturales de Schein, como se mostró en la revisión bibliográfica, se destaca la importancia de mantener alineadas ambas formas, y se ha constatado empíricamente que las empresas con mejores resultados eran aquellas cuya cultura formal e informal se encontraba más cercana (hay un trabajo de alineamiento cultural importante detrás.)

En éste sentido no sólo es importante estudiar y desarrollar eficientes modelos culturales, sino que es imperativo estudiar los patrones reales (cultura informal) que presentan los trabajadores, de forma de estudiar la distancia entre ambos, si se da realmente un proceso de alinear las culturas y si es factible el alineamiento o hay elementos culturales que son disímiles al punto que sólo le generan ruido al sistema, ya que no pueden ser integrados.

Al referirnos al Clima Organizacional desde la perspectiva sistémica, estamos midiendo la percepción de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, es decir, el foco no se encuentra en el sistema social sino en el sistema psíquico (en la membresía de la organización).

Lo importante que agrega esta modelación teórica de la empresa Anglo American Chile es que no sólo se enfoca en las pautas y patrones del quehacer de la empresa y el impacto de ésta en los trabajadores (cultura formal), sino que contempla también la noción que las personas son afectadas por un entorno más amplio que sólo su vida en la empresa, por lo cual es necesario observar un entorno de la membresía (miembros de la organización), es decir los elementos políticos, económicos y socioculturales que afectan las percepciones de los trabajadores sobre el mundo que les rodea.



Esto es importante ya que rescata la idea que las personas, al responder las encuestas para determinar el Clima u otro elemento de la empresa, lo que hacen es observar su realidad no objetivando sólo lo que ocurre al interior de la organización, sino que son afectadas por

elementos que escapan al quehacer de la empresa. Esto es relevante ya que Anglo American Chile, al igual que muchas empresas multinacionales, utilizan los resultados de encuestas de Clima como herramienta para medir su gestión, sin identificar que los cambios en los valores no necesariamente expresan relación directa con lo que se hace o no al interior de la organización, sino que pueden ser resultado de cambios del entorno que afectan los criterios de evaluación de los individuos.

Dado el dinámico contexto actual que se ha planteado a partir de la revisión bibliográfica, la medición del Clima Organizacional de un momento a otro puede ser influenciada tanto por las actividades que la empresa realiza para adaptarse a un cambio o como estrategia competitiva, o por los cambios en el entorno de los trabajadores que afectan el marco de referencia contra el cual ellos perciben lo que la empresa realiza.

La centralidad de esta forma de entender a los trabajadores como sistemas estructuralmente acoplados a la organización, es que subraya el carácter de percepción que tienen las encuestas de Clima, de modo que no se mide en sí un ambiente, sino el cómo un grupo de trabajadores percibe dichas condiciones y las evalúa. Si el marco de referencia de los trabajadores cambia, ya sea porque elementos políticos, económicos o socioculturales cambian, se esperaría que la forma en la que ellos perciben una misma configuración de factores organizacionales cambia (aunque el Clima Organizacional no cambió por lo que realizó o dejó de realizar la organización misma.)

Por esto se hace necesario complementar el modelo cultural de Anglo American Chile, incorporando junto al ya desarrollado “contexto productivo”, un “contexto membresía”, de forma de monitorear los elementos del entorno sistémico que afecta a la empresa y a los trabajadores. Con esta nueva inclusión en el modelamiento que la organización hace de su entorno, es posible considerar el entorno relevante para la organización y para su membresía.

En la siguiente sección se presenta una propuesta de modelamiento a partir de la revisión bibliográfica y teórica que se ha desarrollado, para posteriormente ponerlo a prueba con los datos estadísticos que se recolectaron, realizando los cambios que correspondan y validando la necesidad de estudiar el entorno de la membresía de la organización para lograr un entendimiento cabal del clima organizacional (hipótesis de trabajo del presente texto.)

CAPÍTULO V

5- METODOLOGÍA

A continuación se revisará la metodología utilizada en la presente investigación. Se plantea la pregunta de investigación, que ha guiado todos los procesos desarrollados, tales como la revisión bibliográfica, la recolección de información y el análisis de ésta. Los objetivos, que fijan las metas específicas y generales (objetivo principal y objetivos secundarios) de la investigación y finalmente las técnicas empleadas para recolectar y analizar la información.

5.1- Pregunta de investigación

¿Es posible desarrollar una concepción de Clima Organizacional holística, por medio de integrar un modelo sistémico organizacional, los factores culturales de la organización y el entorno que afecta tanto al sistema como a la membresía?

5.1.1- Objetivo principal

Desarrollar un modelo organizacional sistémico que articule los elementos ya existentes del Modelo Cultural Anglo American Chile, y los complementa con los factores del entorno que afectan la percepción de los trabajadores, complementando de ésta forma el entorno productivo que afecta a la empresa, con el que afecta a los empleados de ésta (la membresía.)

La ventaja de incorporar un modelo sistémico es permitir desarrollar estrategias para superar las dificultades que revelen los resultados de las futuras encuestas de Clima Organizacional, de acuerdo al nivel en el que se genera la falencia, sean así por el operar propio del sistema o cambios en el entorno que afectan la percepción del operar. Así se busca no entender todos los cambios como responsabilidad exclusiva del operar de la empresa.

5.1.2- Objetivos secundarios de la investigación

Medición de la relación existente entre la percepción los elementos del entorno de los trabajadores y la del Clima Organizacional. Éste se configura como el primer paso a desarrollar en la recopilación de datos, ya que posee un rol de importancia en revelar los elementos del entorno de la membresía a incorporar en el modelamiento (objetivo principal de la tesis.)

Incorporar una mirada holística de entender los procesos sociales al interior de la empresa en forma global e interrelacionada

Proponer una forma de comprender el Clima y la Cultura Organizacional interactuando dentro de un modelo común, en general ambos conceptos son valorados por las empresas pero se tratan como temas independientes.

Generar una visión integrada de lo global – lo corporativo – lo local, que enriquezca el debate sobre el posicionamiento de las empresas multinacionales en el mundo actual y los modelos para su análisis.

5.2- Modelamiento del estudio

Para establecer las dimensiones a utilizar en el estudio fue necesario realizar un barrido de literatura multidisciplinar la cual se encuentra reflejada en el marco teórico de la investigación (Capítulo II) y su discusión con contrapartes del estudio por parte de la organización, asegurando de este modo la utilidad para la empresa de la información que será recogida.

Por medio de la revisión y análisis de la encuesta de medición de Clima Organizacional que aplicó la consultora Hay Group en Anglo American Chile el año 2004, y que es la herramienta oficial que utiliza la organización, se obtuvo claridad en la forma de medir y entender el Clima por parte de Anglo American Chile. Como resultado de éste análisis se obtuvo por medio de una regresión logística, un número reducido de preguntas de cada dimensión que permitieran obtener resultados generales. De ésta forma se redujo de 51 preguntas, a sólo 16 que logran captar resultados equivalentes en cuanto a percepción global del Clima Organizacional.

En segundo lugar se analizó el Modelo Cultural de Anglo American Chile, que permitió detectar los elementos del entorno operativo de la organización, que la empresa considera en su gestión. De esta forma se levantaron los elementos del entorno que la organización hoy en día considera que influyen en el operar de la compañía.

Para la determinación del modelo ha desarrollar se integraron los elementos mencionados, elementos teóricos desde la sociología (destacan los elementos vinculados a la Teoría General de Sistemas) y los conocimientos prácticos de la contraparte en la organización, dado sus más de 20 años de experiencia en la empresa, identificando así 3 dimensiones que componen el “contexto membresía”: El entorno político, el económico y el sociocultural. Y en cada dimensión, se estableció un grupo de descriptores que dan cuenta de variables que impactan en la membresía.

Para la medición de las dimensiones se consideró como guía las encuestas que utiliza la *Fundación Carlos Vial Espantoso* que premia las empresas chilenas con mejores relaciones laborales y las utilizadas por *Great Place to Work Institute*, que premia los mejores lugares para trabajar. La decisión de tomar como guía

las encuestas que utilizan estas dos instituciones consistió en que se trata de organismos muy respetados tanto en el plano nacional como internacional y que consideran baterías extensas en captura de percepciones de los empleados. Ambos son importantes referentes para la organización.

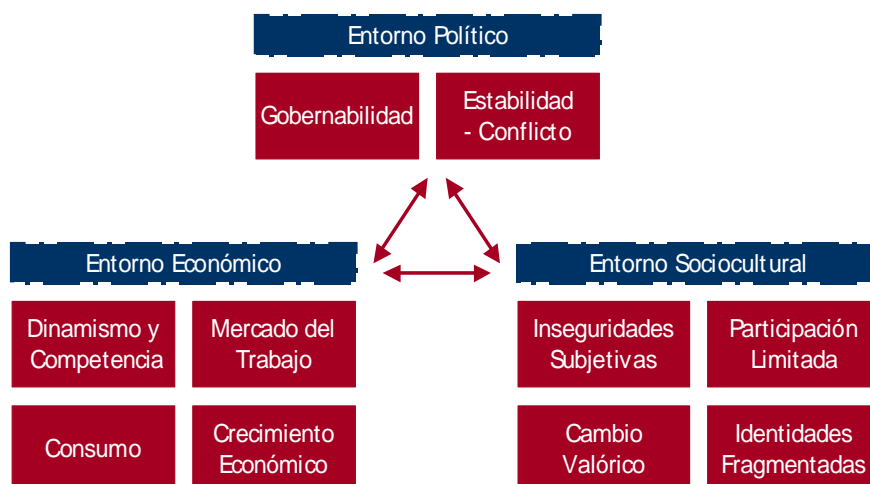
De este modo se construyó un instrumento que capturara la percepción del clima laboral (alineada con el instrumento oficial de la compañía) y la percepción del entorno de los trabajadores. Con los dos aspectos se estudió las vinculaciones entre percepción del entorno fuera de la organización y percepción del clima organizacional de la empresa.

De acuerdo a la hipótesis que guía el presente estudio, se esperaba encontrar niveles de correlación significativos entre la percepción del entorno de la membresía y la percepción del Clima Organizacional de ellos, mostrando que ante un mismo ambiente de trabajo, la percepción de clima cambia de acuerdo a como la membresía percibe su entorno, más amplio que lo que la empresa hace o deja de hacer.

5.3- Dimensiones del estudio

Consecuente con la muestra que se planteó estudiar en la presente tesis, el modelamiento se ha realizado adecuado al contexto de los trabajadores de Anglo American Chile en las oficinas corporativas ubicadas en Santiago de Chile. Si bien el modelo presentado es posible de ser extendido a las otras divisiones de la empresa, sería necesario reinterpretar los alcances y características de los descriptores al contexto particular de cada una de ellas. En el desarrollo que prosigue se formulan los indicadores para el contexto particular de Santiago de Chile, con las características y peculiaridades que se han presentado en la revisión del marco teórico sobre la capital del país.

El modelamiento que se ha realizado no es el único (ni necesariamente el más apropiado), sin embargo logra rescatar a partir de la revisión bibliográfica que se ha efectuado, una caracterización de elementos que serían centrales en determinar el medio ambiente significativo para los empleados. En la instancia de análisis de



datos y entrevistas que se realizaron posteriormente, han sido realizados cambios de acuerdo a los resultados encontrados (ver Capítulo VII, Conclusiones.)

Destaca el hecho que la medición de las dimensiones del entorno se realizan basándose en las percepciones de los empleados y no a indicadores objetivos, ya que los empleados se ven afectados por cómo ellos interpretan y captan los cambios del ambiente y no como realmente son. En éste sentido, resulta adecuado capturar la subjetividad con que los empleados distinguen lo que ocurre en el mundo.

El entorno político presenta los elementos del entorno que afecta a los empleados a partir del operar del sistema político nacional. En el caso chileno es la dimensión del Contexto Membresía que la teoría señala sea la más estable en el tiempo. Se han distinguido dos descriptores (variables que definen la dimensión):

- Gobernabilidad: Da cuenta de la percepción sobre claridad y factibilidad de conducción del país de acuerdo a un modelo (expuesto en los programas políticos), éste afecta la confianza con la que los empleados se proyectan en el futuro. En el caso chileno ésta sub-dimensión se encuentra resguardada por dos procesos que se dan actualmente en forma complementaria y con particular fuerza en Santiago: a) la Reforma Institucional, que permite un fortalecimiento de las instituciones democráticas para ajustarlas al estado de derecho y generar igualdad de oportunidades, incluyendo reformas al financiamiento de campañas políticas y reforma policial; y b) el empoderamiento ciudadano, que fortalece y articula actores sociales con el objetivo de profundizar el sistema democrático y establecer mecanismos de control y monitoreo ciudadano sobre políticas públicas.
- Estabilidad – Conflicto: Percepción de la estabilidad política existente en el país, es importante ya que afecta las proyecciones que los empleados realizan de su futuro. En Chile se ha desarrollado durante los últimos 10 años una tendencia gradual a la estabilidad, no aparecen conflictos de fondo que afecten el sistema político y los dos grupos de partidos principales del país han tendido a una homogenización al compartir cada vez más los valores centrales de la operación política, es decir, un equilibrio entre administración económica de mercado y preocupación social por los ciudadanos y la equidad social.

El Entorno Económico presenta los elementos del entorno que afectan a los empleados a partir del operar de los mercados y las políticas económicas. En el caso chileno es muy dinámico producto de las políticas que guían el modelo chileno de desarrollo. Se han distinguido 4 descriptores (variables que definen la dimensión):

- Dinamismo y Competencia: Percepción de la membresía de la organización sobre la complejidad del entorno económico, si hay múltiples ofertas cambiantes, o pocas estables, afecta el nivel de seguridad y resguardo que se toma para efectuar decisiones, ya que determina si el nivel de contingencia del entorno es aceptable por el individuo o le supera, generando estados de 'estrés'. En el caso de Santiago de Chile, dada la implementación de una suerte de modelo ideal del 'libre mercado' (re-estructuración de la forma de organización social de la ciudad fruto del proceso de modernización y globalización vivida por el país), se dan niveles altísimos de contingencia en el

entorno de los trabajadores, que los obliga a reaccionar rápidamente en forma adaptativa, o les genera niveles de tensión (psíquicos) elevados.

- Mercado del Trabajo: Percepción de las mayores o menores ofertas existentes en otras empresas, es importante en cuanto perfila uno de los criterios con los cuales los empleados valoran sus beneficios monetarios y no monetarios, así como sus condiciones de empleo. El mercado del trabajo chileno es muy dinámico, ya que se ve afectado por las fluctuaciones del mercado internacional, de modo que puede variar considerablemente de un año a otro, afectando así el marco con el cual se evalúa las condiciones reales del empleo, en Santiago esta dinámica se ve acentuada ya que la capital ha tendido a desaparecer la red de empleos tradicionales que persisten en las regiones y sirven de apoyos alternativos. En la minería chilena se da una clara articulación a los ciclos del cobre, destacando así el momento actual (peak histórico del precio), así como las expectativas existentes para el próximo año.
- Consumo: Percepción de los empleados del tipo de consumo que ellos poseen y si les permite un nivel de adquisición adecuado a la labor que realizan, logrando así perfilar la satisfacción con su salario y beneficios que recibe por parte de la empresa. En Santiago de Chile los tipos de consumo se encuentran vinculados a estilos de vida y pertenencia a clases sociales (los ordenes sociales tradicionales de estructuración y prestigio social tienden a ceder paso frente al nuevo ordenamiento que es guiado por una lógica de mercado), por lo cual no basta con un sueldo “adecuado” para las necesidades básicas, ya que las necesidades sociales que el empleado subjetiva y socialmente considere valiosas ocupan un lugar central en sus impresiones.
- Crecimiento Económico: Percepción del crecimiento que tiene el país, se ve afectado por los indicadores de la macroeconomía nacional, así como elementos subjetivos que crean la visión de un país más “rico” o “pobre”, es importante en cuanto establece un contexto general de ésta dimensión, es decir, dada la centralidad del mercado en la configuración social, articula los otros elementos. En nuestro país se ha dado un sostenido crecimiento de los indicadores macro, la economía logra avances notables a pesar que hay áreas de desarrollo que se encuentran rezagadas (como la equidad de distribución de las ganancias.)

El Entorno Sociocultural es una dimensión que presenta gran dinamismo en los últimos 20 años, producto como repercusiones a los cambios económicos y culturales que se han perfilado en el mundo y las políticas con que Chile los ha enfrentado, siendo responsable de un cambio cultural y de la vida social chilena, con particular nitidez en la capital del país, dado el protagonismo centralizado que ha tenido Santiago en este proceso (ver marco teórico.) Se han distinguido 4 descriptores (variables que definen la dimensión):

- Inseguridades Subjetivas: Percepción de los empleados de la inseguridad que sienten en 3 niveles: a) la inseguridad ciudadana (reforzada por elementos de delincuencia y la crisis de la sociabilidad.); b) la inseguridad económica (temor a sobrar en un sistema económico con un exceso aparente de todo tipo de profesionales); y c) la inseguridad psicosocial (crisis de sentido que guíe la vida personal.) Los niveles de inseguridad en Chile han tenido un sostenido crecimiento en los últimos 6 años, y en éste contexto los empleos (estables) se reconfiguran de una forma de obtener remuneraciones y realización personal, a un elemento de estabilidad y seguridad social (estabilizando la inseguridad económica y psicosocial.)

- Participación Limitada: Percepción de la membresía de la importancia que tiene su participación como persona, versus la comodidad de acatar ordenes de terceros y ser sólo responsable del proceso de ejecución. Es central para entender el nivel de pro actividad que los trabajadores toman con sus tareas, buscando mejores y más eficientes prácticas, así como demandas de espacios de participación en la toma de decisiones. En el caso de Santiago se observa un nivel dual en que, por un lado hay un discurso que exige ampliar los canales de participación, pero paralelamente las conductas son a disminuir la participación real. El origen de la dualidad sería estructural, generado por una configuración social y valórica nueva, la que promueve ser expertos ejecutores y evitar al máximo los riesgos asociados a las decisiones.

- Cambio Valórico: Percepción de los valores centrales de la sociedad a la que perteneces, es central para observar los elementos nucleares que guían la conducta. En el caso chileno hay dos elementos nuevos y dinámicos que se han introducido en los últimos 20 años y que son ejes centrales en la conducta de las personas, los que se han posicionado con particular claridad en Santiago: a) los patrones de consumo como constructores de pertenencia y b) el individualismo como estrategia de desarrollo, lo que perfila que los sujetos busquen su realización y satisfacción en forma aislada (y no como grupos o clases) y por medio de tipos de consumo que perfilan su pertenencia a segmentos de la sociedad.

- Identidades Fragmentadas: Percepción de los trabajadores de formar parte de un grupo identitario, es importante en cuanto forja un grupo de apoyo (red de contención) ante cualquier problema que el empleado registre. En Santiago de Chile se ha producido, fruto del proceso de globalización y posicionamiento de los mercados como articuladores de la vida social, un quiebre de las identidades tradicionales y una tendencia a la descomposición de una identidad nacional común, desarrollándose gradualmente una explosión de identidades fragmentadas, lo que ha ayudado a identificarse con la organización en que se trabaja, generando demandas en las empresas que van más allá de un salario “justo”.

5.4- Instrumento de recolección de la información

La recopilación de datos se obtuvo mediante una integración de estrategias e instrumentos que se complementaron en etapas sucesivas, iniciando por la observación participante, para luego continuar con entrevistas semi estructuradas y concluir con encuestas autoaplicadas.

Es conveniente señalar que se utilizaron datos provenientes de la encuesta de Clima Organizacional realizada durante el año 2004, con el apoyo de la consultora HayGroup, así como los grupos focales realizados en esa ocasión, entregaron información sobre la cual se trabajó el diseño de los instrumentos de recolección de datos utilizados en el presente estudio.

5.4.1- Observación Participante

Dada la posición privilegiada como investigador y miembro de la organización, se utilizó la técnica de observación participante para registrar las dinámicas internas, normativas y percepciones subjetivas de miembros de la organización. Éste elemento, vinculado al posicionamiento dentro de la Gerencia de Relaciones Laborales y Efectividad organizacional de Recursos Humanos, permitió un acceso privilegiado a normas, modelos y políticas de la Compañía.

La recopilación de datos y percepciones se realizó en forma sistemática en un cuaderno de notas, documento aportó para la estructura de la etapa de entrevistas, ya que permitió claridad respecto a los elementos culturales informales claves de la organización.

5.4.2- Entrevistas

La segunda etapa de recolección de información consistió en una serie de 9 entrevistas en profundidad semi estructuradas, las que se realizaron entre la segunda y la cuarta semana de Septiembre 2005.

De acuerdo a las variables que la recopilación bibliográfica señalaba como relevantes a considerar en un modelo organizacional, así como los apuntes rescatados por medio de la etapa de observación participante, se delinearon las temáticas centrales sobre las cuales se desarrollaron las entrevistas (ver ANEXO 2: Pauta temas entrevistas previas a la construcción del instrumento.)

En ésta etapa no se buscó lograr un entendimiento acabado del problema por medio de opiniones individuales, sino realizar las correcciones pertinentes de modo de realizar el instrumento de recolección (encuesta autoaplicada) en la que los temas y el lenguaje fueran apropiados a la población que respondería.

5.4.3- Encuesta autoaplicada

De las temáticas que surgieron de la revisión bibliográfica, la observación participante y en las entrevistas semi estructuradas, se organizó una batería de preguntas por medio de una encuesta autoaplicada (ver ANEXO 1: Encuesta autoaplicada de recolección de datos.)

El instrumento de recolección de información masivo consistió en una encuesta autoaplicada, la cual, desde el punto de vista del diseño metodológico y estilo, sigue la forma de la encuesta de Clima Organizacional Anglo Base Metals. La razón de ésta elección es que presenta un formato que ya es conocido para los trabajadores y permite aplicar en forma conjunta ambos instrumentos manteniendo la percepción de que son una unidad.

Se optó por desarrollar un instrumento extenso, de modo tal que poseía al menos una pregunta por cada una de las temáticas que podían ser significativas. De este modo, se privilegió realizar un gran número de preguntas para reducir el número de preguntas de la encuesta en forma posterior a la obtención de los datos, seleccionado así las variables con mayor capacidad explicativa o significancia estadística, en lugar de seleccionar a priori.

La encuesta se dividió en las siguientes secciones:

- Información general básica tal como posición que ocupa en la organización, departamento de trabajo, años en la Compañía y el género.
- Percepción del Clima Organizacional. El instrumento de Anglo American Base Metals posee sobre 50 preguntas, por lo que se realizó una selección de entre las variables de cada dimensión del modelo, por medio de un análisis factorial, identificando 16 afirmaciones que rescatan la mayor parte de la varianza, de modo tal que permitió capturar la percepción del Clima Organizacional.
- Percepciones de los trabajadores sobre el entorno, tanto en la dimensión política, la económica y la sociocultural, considerando el contexto particular de la población encuesta, es decir supervisores que trabajan en una operación localizada en Santiago.

5.5- Población encuestada

5.5.1- Universo y población

El *universo* es el conjunto de elementos entre los cuales se considera una o más características que se someten a un estudio, y la *población* es el conjunto total de personas o sujetos que comparten una categoría de una o más variables, siendo el subconjunto de elementos del universo que se someten a estudio.

En este caso el *universo* y la *población* son iguales, siendo los trabajadores de la empresa Anglo American Chile que trabajan en el Centro de Servicios Compartidos, edificio corporativo ubicado en Santiago.

La decisión pasó por el relevante rol estratégico de coordinador de operaciones, políticas, normativas y estrategias a nivel nacional que posee. Además, de las operaciones de la Compañía en Chile, fue una de las que presentó los resultados que mas desafíos generaban, en la última encuesta de Clima.

5.5.2- Muestra

La *muestra* es la selección de individuos de la *población* que será encuestada, en este caso se optó por un muestreo al azar por cuotas. Es decir por medio de un listado general de los trabajadores que consideró el departamento en el que trabajan, los años en la compañía y el género, se determinó cuántos trabajadores pertenecen a cada conjunto, de forma de elegir al azar pero cuidando que ningún grupo, por pequeño que fuera quedara fuera de la muestra.

El muestreo al azar tiene la ventaja de permitir extrapolaciones estadísticas a la población, pero dada la enorme diferencia en el número de integrantes de las distintas áreas de la Compañía, se optó por introducir cuotas. El muestreo por cuotas evita que las minorías queden sub-representadas o fuera de la muestra, este criterio se utilizó con la variable género y los departamentos que poseen (las mujeres representan menos del 15% del total y los departamentos hay desde con 60 miembros a otros con 4.)

La muestra se eligió de modo de mantener un nivel de significación estadística (alfa) de 0,05 y un intervalo de confianza de 95,5%. Es decir, que las conclusiones que se obtengan sean válidas sobre el 95% de las veces y que el modelo resulte inapropiado menos de un 0,05% de las veces que se aplique.

Considerando una variación máxima posible de las variables (se desconocía la tendencia de respuestas a esperar en el tema del entorno por falta de estudios similares) se seleccionaron sobre 95 casos y las cuotas necesarias para resguardar los niveles de confianza estadísticos que se establecieron (ver ANEXO 3: Proporción de la muestra de acuerdo a departamentos y género.)

5.6- Procesamiento de los datos

Luego de recolectar y digitar la información se realizaron los siguientes procesos (se profundiza en el Capítulo VI, el detalle completo se encuentra en el Anexo 5).

- 1) *Datos Generales para caracterizan la población*
 - a. Conteo de las frecuencias de cada alternativa, identificando si todos los grupos de la muestra fueron cubiertos.
 - b. Identificación de coeficientes de correlación de estos datos con los procedentes de las otras dos secciones de la encuesta, en búsqueda de tendencias y/o perfiles que puedan ser construidos.
 - c. Conclusiones del análisis de los datos generales

- 2) *Datos del Clima Organizacional* (instrumento basados en la encuesta oficial de la compañía, reducida por medio de una regresión logística)
 - a. Conteo de las frecuencias de cada alternativa, identificar porcentajes mayores y tendencias.
 - b. Comparar los resultados con los obtenidos en la encuesta Anglo Base Metals 2004, identificando cambios estadísticamente significativos e identificar tendencias.
 - c. Conclusiones del Clima Organizacional

- 3) *Datos del Entorno Membresía* (instrumento nuevo para falsar o validar la hipótesis en estudio)
 - a. Análisis las variables del Entorno Membresía.
 - b. Correlación a nivel de las 3 dimensiones del Entorno membresía.
 - c. Correlación a nivel variable y dimensión con la sección de Clima Organizacional, en búsqueda de tendencias, vinculación de variables, perfiles y tendencias estadísticas.
 - d. Conclusiones del Entorno Membresía

- 4) *Análisis de los resultados generales*
 - a. Identificar grupos de interés, por departamento, dimensión, etc.
 - b. Ver lo que ocurrió con las hipótesis del modelo (relaciones entre la percepción del entorno y del clima)
 - c. Propuesta de encuesta autoaplicada corregida
 - d. Levantamiento de un modelo organizacional para Anglo American Chile de acuerdo a los resultados obtenidos.

Capítulo VI

6- ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

6.1- Análisis univariado

Los análisis de frecuencias se presentan clasificados de acuerdo a los tres niveles que estructuraron las clasificaciones el entorno de acuerdo a la revisión bibliográfica, es decir:

- Frecuencias del *entorno político*
- Frecuencias del *entorno económico*
- Frecuencias del *entorno sociocultural*

De este análisis destacaron dos elementos:

Con respecto a la medición del Clima Organizacional, destacó una tendencia a mejorar los valores de hace un año y medio atrás (última medición.) Destacando sólo dos dimensiones en las cuales se dieron bajas estadísticamente significativas:

Aumentó la percepción que hay *procedimientos innecesarios* de un 21% a un 40%. El aumento se da en forma similar en todos los departamentos a excepción de la Presidencia, en todos los grupos (tanto por género, por años de experiencia y por departamento) de forma que es un tema transversal en el Centro de Servicios Compartidos.

Al analizar la información recolectada en las etapas previas a la aplicación del instrumento, es decir las entrevistas semi-estructuradas y el cuaderno de notas que registra percepciones informales de empleados, se podría formular la hipótesis que la reciente re-estructuración de la organización (inicios del presente año), ha posicionado a los empleados ante nuevas responsabilidades o funciones, lo que les demanda aprender nuevos procesos, los que no dominan. Ésta hipótesis permite explicar el aumento de la percepción de burocracia, así como estimar una baja a mediano plazo en forma que se habitúan a sus nuevos roles.

La percepción de que hay *problemas de comunicación entre departamentos* aumentó de 35% a un 72%. Es importante considerar que ésta muy significativa diferencia no necesariamente se da fruto de un empeoramiento de la comunicación entre departamentos, ya que en el estudio del 2004 el 41% de los entrevistados no se pronunciaron ni a favor ni en contra (optaron por la opción neutral), mientras que en el actual estudio la posición “neutro” se redujo a sólo un 14%. Al observar con esta perspectiva los datos se

observa que se mantiene el porcentaje que considera que no hay problemas de comunicación entre departamentos y lo que ocurre es que un masivo porcentaje se desplaza de neutro a una percepción desfavorable.

En complemento es necesario señalar que se dieron mejoras estadísticamente significativas en los siguientes temas:

“Mi supervisor directo trata con adecuado respeto a la gente a su cargo” aumentó de 92% de acuerdo a un 96%; *“Mi supervisor directo reconoce cuando hago un buen trabajo”* mejoró de 68% a 78%; *“Soy alentado a presentar nuevas y mejores formas de hacer las cosas”* aumentó de 69% a 79%.

Los tres factores previos pueden ser el resultado de los talleres de liderazgo por los que ha pasado la supervisión de la empresa, de modo que poseen mejores herramientas para entregar retroalimentación, reforzar los canales de comunicación efectivos y crear ambientes proactivos de trabajo.

“La evaluación de desempeño me ayuda a planificar y desarrollar mi carrera” aumentó de 35% a 49%, disminuyendo las afirmaciones desfavorables de 39% a 27% y *“Anglo provee oportunidades de desarrollo personales en forma adecuada con mis necesidades”* aumentó de un 22% a un 52%.

Con respecto a las frecuencias de las variables de las dimensiones del entorno de los trabajadores de la compañía (Entorno Membresía), se presentan a continuación divididas de acuerdo al área del entorno al que pertenecen.

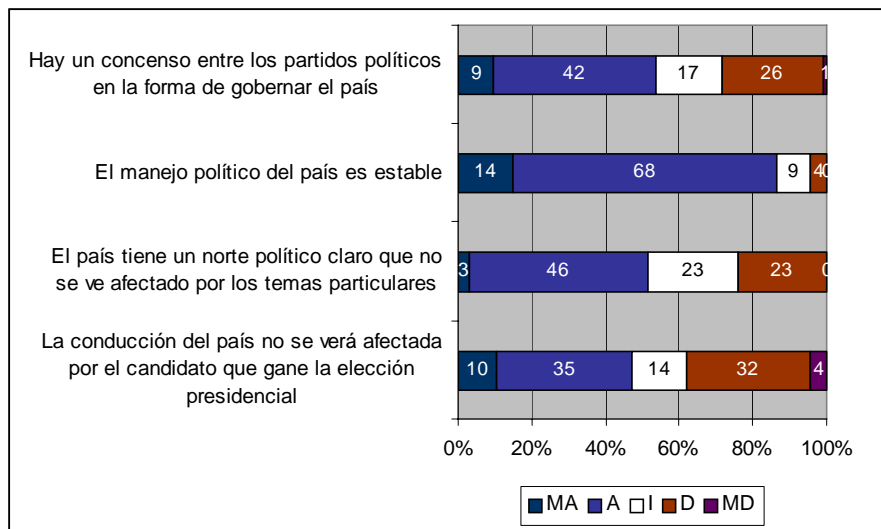
6.1.1- Entorno político

De acuerdo al modelo desarrollado el entorno político de los trabajadores posee dos dimensiones complementarias, la gobernabilidad (facultad de conducción dentro de un determinado nivel de orden) y estabilidad – conflicto (nivel de divergencia en cuanto a ideas políticas que genera enfrentamiento). Se esperaría que la percepción de ambas sea muy positiva dadas las condiciones del país durante los últimos años.

Las categorías de respuestas que se presentan en las leyendas son “muy de acuerdo” (MA), “acuerdo” (A), “indiferente” (I), “desacuerdo” (D) y “muy en desacuerdo” (MD.)

6.1.1.1- Gobernabilidad

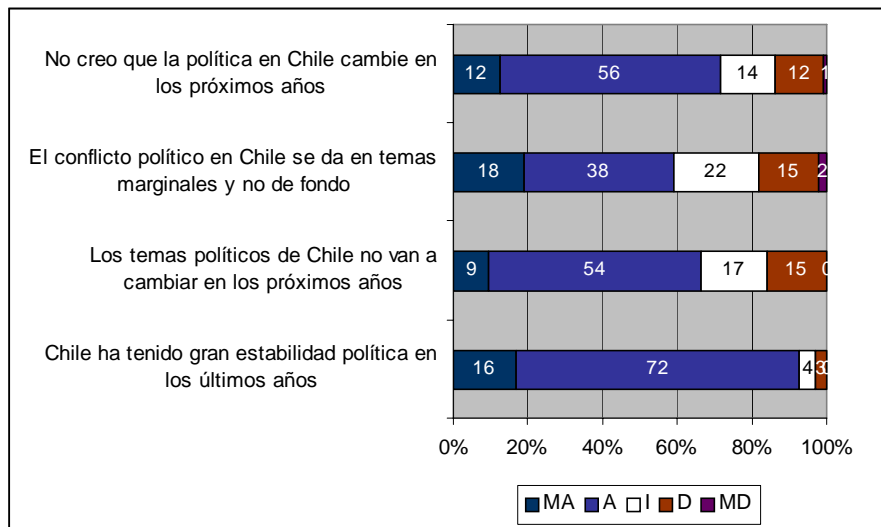
Es posible de acuerdo a las frecuencias de respuesta establecer que hay confianza en la claridad de conducción del país, sin embargo con respecto a los candidatos políticos a presidente, hay una percepción de que las propuestas de conducción que ofrecen son diferenciadas



y el quién gane es un factor que divide a la población de entrevistados en cuanto a gobernabilidad.

6.1.1.2-Estabilidad-Conflicto

Hay una percepción de un país muy estable y que lo ha sido por los últimos años, un acuerdo en los temas políticos y una estabilidad de partidos que resguarda una situación sin cambios abruptos en los próximos años.



Hay una percepción de un país muy estable en materia de políticas y gobernabilidad. Se comparte la percepción de que los conflictos políticos son por temas marginales y no de fondo, lo que resguarda la gobernabilidad.

A nivel internacional Chile ha demostrado no sólo ser uno de los países de mayor estabilidad política, también de gran gobernabilidad, no hay grandes conflictos que puedan amenazar la conducción del país. Ésta característica de los gobiernos en Chile no sólo lo revelan los indicadores, sino que también es comúnmente referenciada en los medios de comunicación masivos, y por esto sería de esperar que las personas capturen, sea por datos duros de los estudios que comparan la situación del país, o por las opiniones mediatizadas, que se trata de una variable que no les presenta contingencia en sus vidas.

Hay dos variables que generan división de opiniones, que tienen que ver con una posibilidad de cambio en el norte político del país fruto de quién salga electo presidente en las próximas elecciones, dado que no hay un consenso total entre los partidos políticos en la forma de gobernar el país.

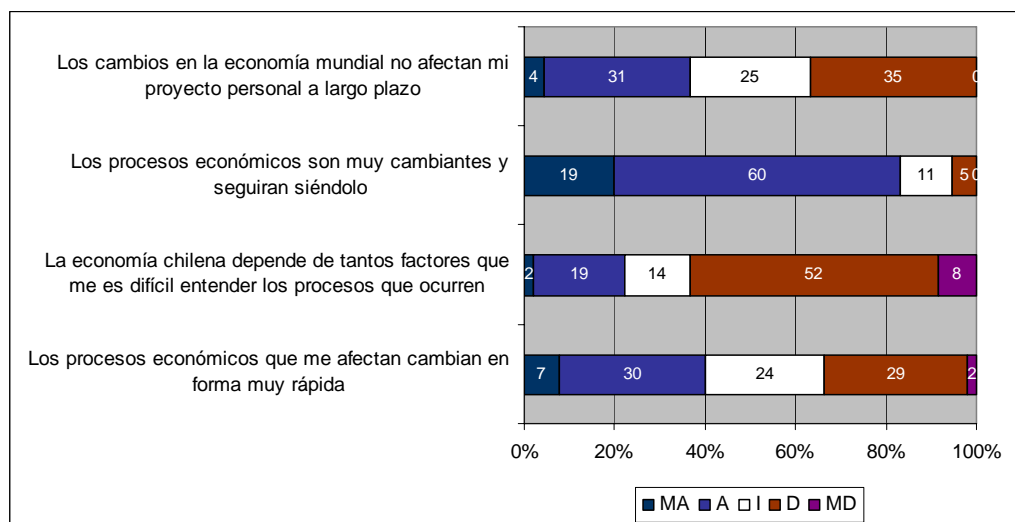
Es importante señalar en este punto que la encuesta no busca estudiar la preferencia política de los empleados de Anglo American Chile, pero si lograr captar el consenso en cuanto la dimensión política es considerada por la mayoría como estable y positiva, sin embargo no hay consenso de que lo siga siendo, lo que dependería de quién salga elegido presidente.

6.1.2- Entorno económico

El entorno económico de acuerdo al modelo presentado posee 4 dimensiones, las que se pasarán a revisar a continuación de acuerdo a sus frecuencias. Las categorías de respuestas que se presentan en las leyendas son “muy de acuerdo” (MA), “acuerdo” (A), “indiferente” (I), “desacuerdo” (D) y “muy en desacuerdo” (MD.)

6.1.2.1- Dinamismo y Competencia

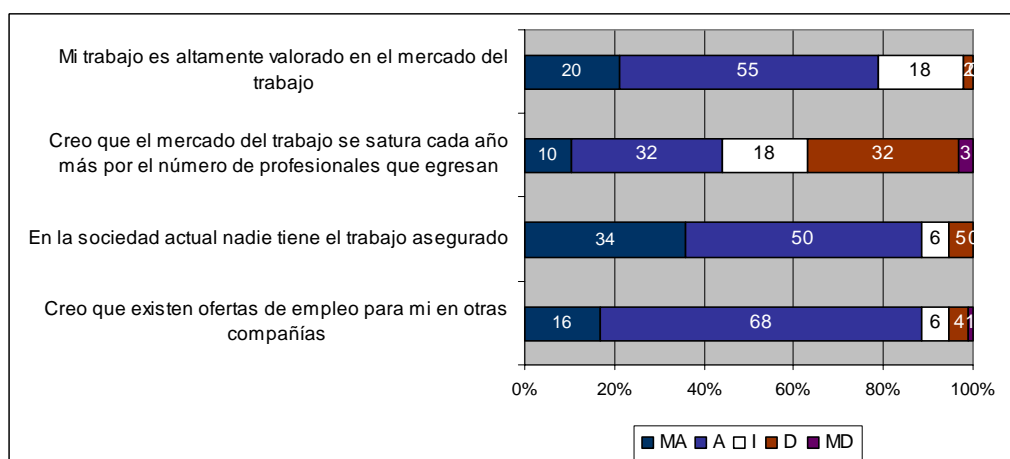
A pesar de la complejidad de los múltiples procesos y factores que afectan la economía chilena, el grupo entrevistado señaló tener un entendimiento de ésta, se comparte una percepción que los procesos económicos



mantendrán su tendencia a ser dinámicos. La población se divide en torno a dos variables, tanto en cuán estables o dinámicos son los procesos económicos que les afectan personalmente, como en si los cambios en la economía mundial afectan o no el proyecto personal a largo plazo.

6.1.2.2- Mercado del Trabajo

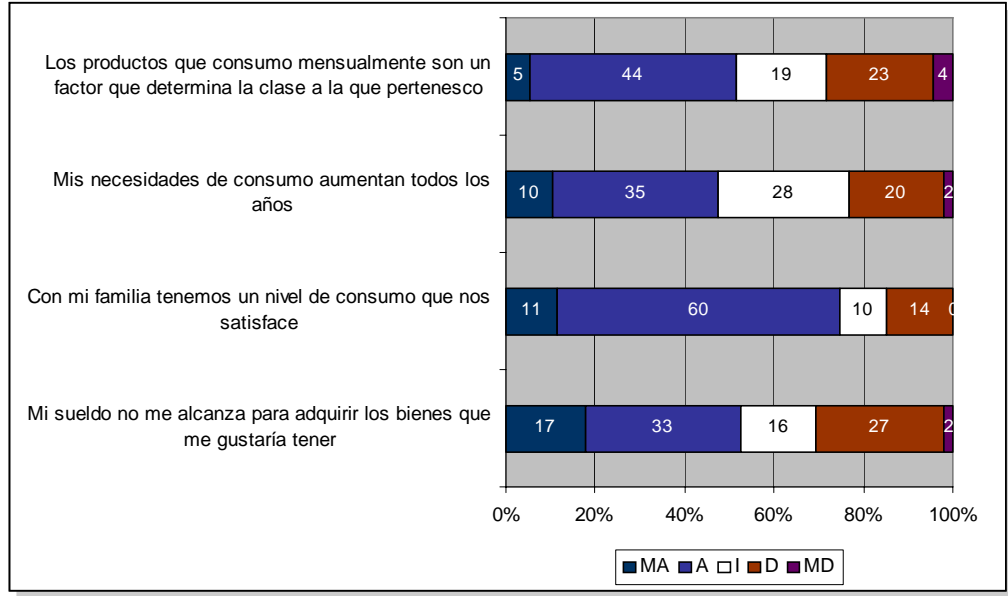
La tendencia general es a considerar que su trabajo es altamente valorado en el mercado, por lo mismo existen oportunidades en otras empresas y a la vez se comparte que nadie tiene el trabajo asegurado.



asegurado. La variable sobre la saturación del mercado de profesionales divide a la población.

6.1.2.3- Consumo

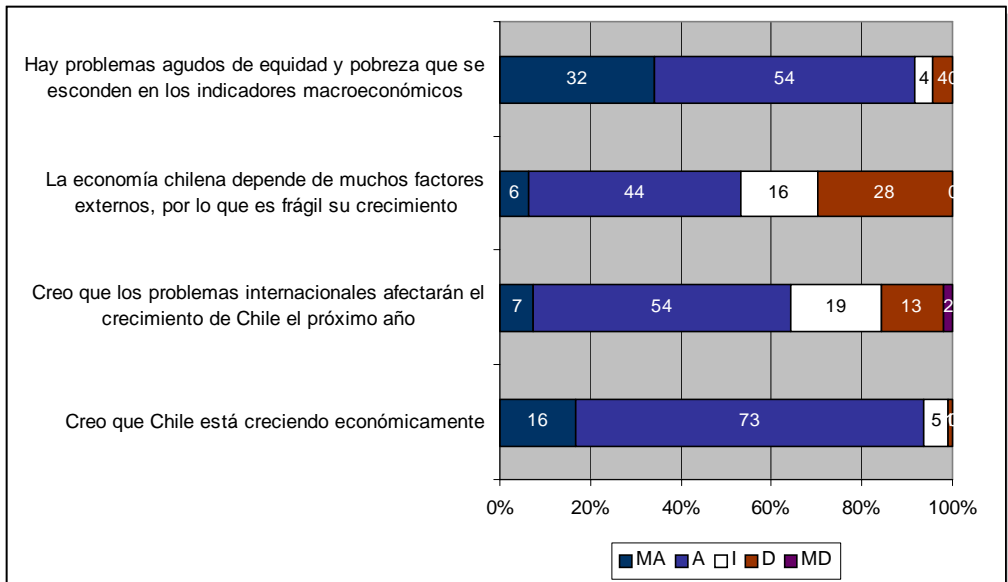
Hoy un relativo consenso que los bienes que se consumen son factor determinante de la clase a la que se pertenece. Se concuerda que el sueldo satisface las necesidades familiares, sin embargo hay una clara tendencia al



aumento anual de las necesidades de consumo, más el factor de la generación de nuevas necesidades por los mercados, perfilan que se genere la división en la población de si el sueldo permite adquirir los bienes que les gustaría tener.

6.1.2.4- Crecimiento económico

Hay una percepción compartida por la mayoría que el país crece económicamente, pero que se mantienen problemáticas sociales que no se reflejan en los indicadores macroeconómicos. Un porcentaje importante considera que la economía nacional



depende de factores externos, y en la misma línea el crecimiento nacional podría ser afectado por problemas internacionales.

A pesar del consenso de la complejidad de los múltiples procesos y factores que afectan la economía chilena, su dependencia con elementos externos y el dinamismo global en que todo puede cambiar en

forma abrupta, el grupo entrevistado señaló tener un entendimiento claro de ésta, se comparte una percepción que los procesos económicos mantendrán su tendencia a ser dinámicos. Nuevamente es importante considerar lo que ocurre con el nivel de capacitación de los entrevistados, ya que al poseer altos estudios y un nivel de educación superior, su percepción de comprender la economía, por compleja que esta sea, no resulta extraño.

La población se divide en torno a si los cambios en la economía mundial afectan o no el proyecto personal a largo plazo. Es decir, para un grupo significativo de los entrevistados (35%) perciben que ante cambios en la economía sus proyectos personales podrían ser afectados. Es importante que la compañía tome nota de esto, de modo de brindar apoyo a sus empleados en el caso de enfrentarse una situación de crisis económica.

La tendencia general es a considerar que el trabajo que realizan es altamente valorado en el mercado, por lo mismo perciben oportunidades para ellos en otras empresas, sin embargo éstas percepciones conviven con la percepción que nadie tiene el trabajo asegurado. El tema del empleo asegurado está vinculado a la percepción del dinamismo del mercado del trabajo, así como la idea del alto nivel de dinamismo de la economía, pudiendo cambiar rápidamente.

La población en estudio consiste de profesionales con experiencia y preparación formal, por lo que no resulta extraño que perciban oportunidades en otras empresas, si destaca que no se marchen, lo que da cuenta que consideran el desarrollo de carrera en Anglo Chile como mejor que las ofertas del mercado.

Los estudios de CEPAL, por medio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo¹²⁴, entregan clara información en torno al temor que se suele tener al mercado laboral y su ritmo dinámico de rotación laboral, en el caso de los entrevistados, si bien son concientes de éste hecho su nivel de preparación y experiencia hace que no teman ante este hecho a pesar de ser concientes de él.

Hay un relativo consenso que los bienes que se consumen son factor determinante de la clase a la que se pertenece, se concuerda que el sueldo satisface las necesidades familiares, sin embargo hay una clara tendencia al aumento anual de las necesidades de consumo, más el factor de la generación de nuevas necesidades por los mercados, perfilan que se genere la división en la población de si el sueldo permite adquirir los bienes que les gustaría tener.

Hay una percepción compartida por la mayoría que el país crece económicamente, pero que se mantienen problemáticas sociales que no se reflejan en los indicadores macroeconómicos. De esta forma aparece la temática de los factores de inequidad que tienen que ver con microeconomía, los que se tienden a perder en los resultados generales del país dado su enorme desarrollo.

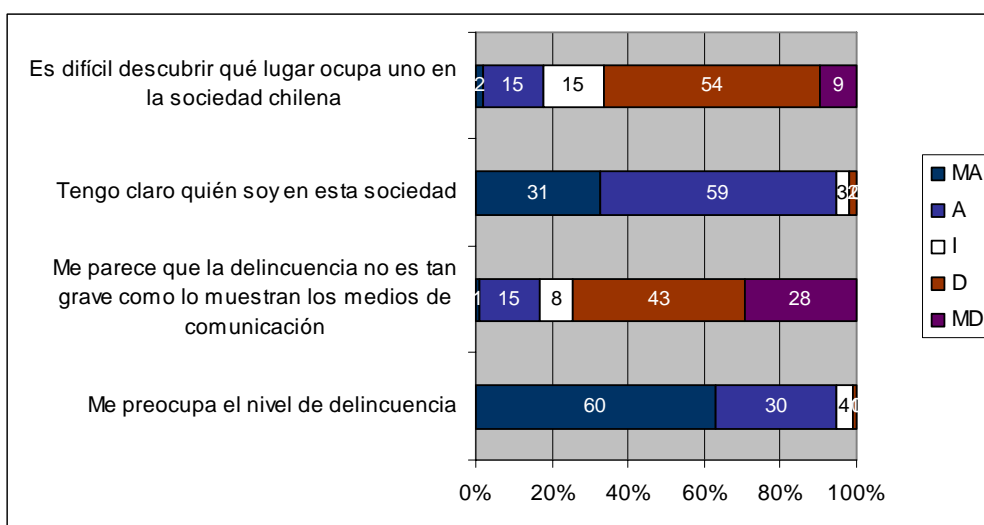
124 Ver www.pnud.cl

6.1.3- Entorno sociocultural

De acuerdo al modelo propuesto el entorno sociocultural posee 4 dimensiones, cuyas frecuencias se pasan a revisar a continuación. Las categorías de respuestas que se presentan en las leyendas son “muy de acuerdo” (MA), “acuerdo” (A), “indiferente” (I), “desacuerdo” (D) y “muy en desacuerdo” (MD.)

6.1.3.1- Inseguridades subjetivas

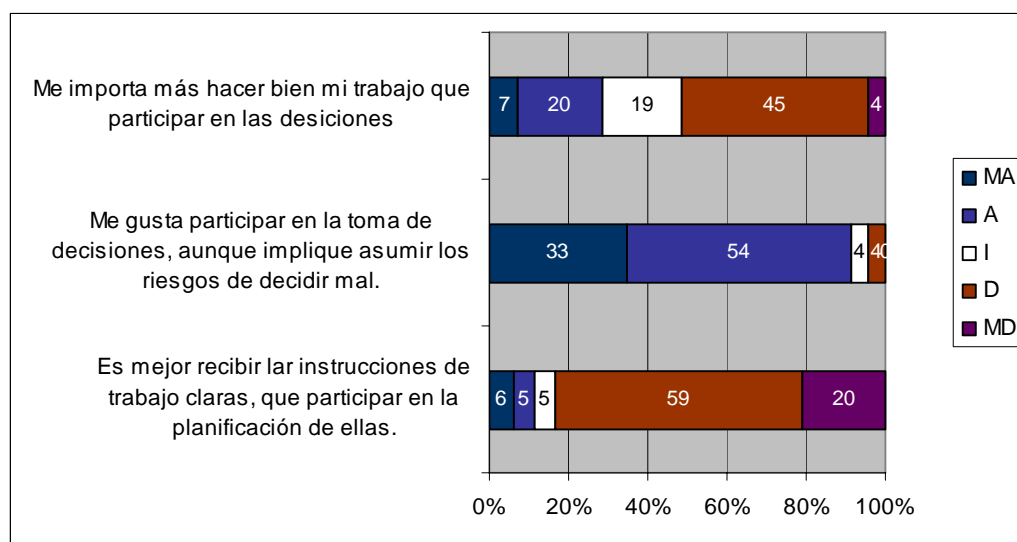
La mayoría de los encuestados señaló que no es difícil descubrir el lugar que ellos ocupan en la sociedad chilena, y en la misma línea el 90% señaló tener claro qué lugares ellos ocupan. Con respecto a la



inseguridad por delincuencia los encuestados señalaron que es un tema que les preocupa y que es tan grave como lo muestran los medios de comunicación (a pesar de la sobre exposición que ellos realizan).

6.1.3.2- Participación limitada

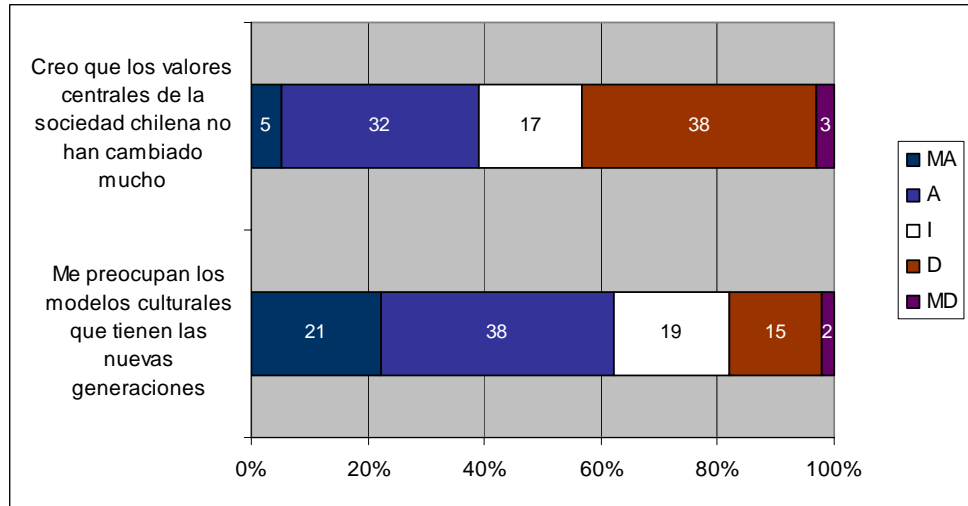
Con respecto a la temática de la participación, la mayoría declaró que le gusta participar en la toma de decisiones, aunque implica asumir los riesgos de esto, y que esto es tan importante o más



que realizar un buen trabajo o recibir ordenes claras.

6.1.3.3- Cambio valórico

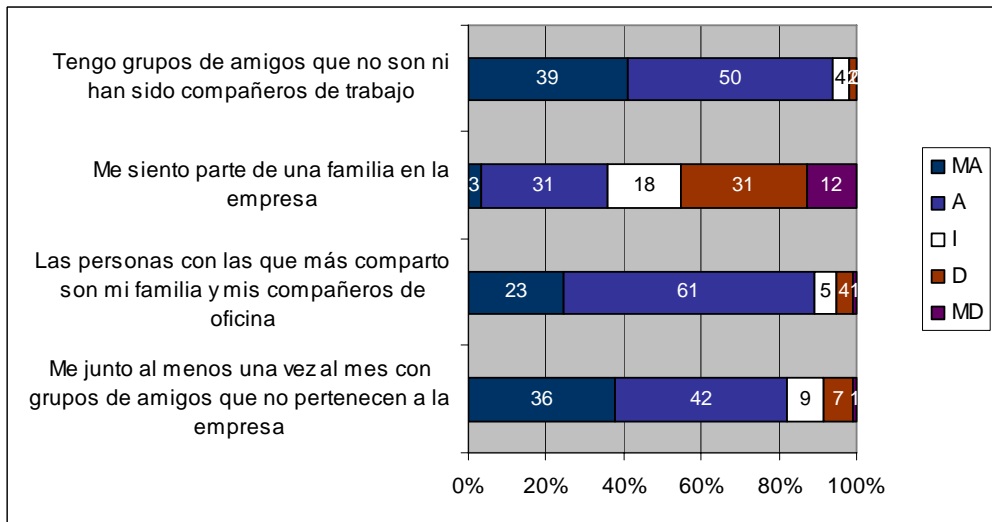
La mitad del grupo encuestado señaló que le preocupan los modelos culturales de las nuevas generaciones, sin embargo con respecto a la variable de si los valores centrales de la sociedad chilena han cambiado mucho, la población se dividió en dos polos opuestos.



6.1.3.4- Identidades fragmentadas

Es posible identificar redes de contacto y apoyo fuera de la empresa, tanto por grupos de amigos con los que hay un contacto frecuente, como en la familia. Sin embargo son los compañeros de oficina y la familia con los que se tiende a compartir más.

Destaca la variable del sentimiento de miembro de una familia en la empresa, dado que divide a los entrevistados en polos opuestos: Ésta será una variable clave en la etapa posterior de correlaciones ya que la teoría señala que una empresa moderna, con las características de Anglo American Chile, debiera generar un sentimiento de pertenencia e identidad nítido.



A la mayoría le preocupa delincuencia y señalaron que sería tan grave como lo muestran los medios de comunicación. Esto concuerda con los datos que CEPAL posee sobre la percepción de los chilenos, en que se daría una falta de seguridad creciente, en particular el caso de la inseguridad ciudadana (delincuencia y temor al otro) reforzado por medios de comunicación que sobre exponen la situación nacional, de forma que a pesar que los indicadores de delincuencia tienden a la baja, la percepción es influenciada por la mediatización del temor. Los empleados de Anglo American Chile no son excepción a la tendencia nacional y consideran que es un tema de preocupación personal, y que sería tan grave como los medios lo muestran.

Con respecto a la temática de la participación, la mayoría declaró que le gusta participar en la toma de decisiones, aunque implica asumir los riesgos de esto, y que esto es tan importante o más que realizar un buen trabajo o recibir ordenes claras, contrario a lo que la teoría señala sobre el comportamiento de los chilenos.¹²⁵ A nivel nacional CEPAL ha encontrado que se valoriza la participación, pero que siguen prefiriendo ser bien dirigidos que participantes activos; en los trabajadores de Anglo American Chile se da una postura contraria. Una hipótesis de la razón de ésta tendencia contraria a la nacional sería considerar dos factores que comparten los entrevistados, por una parte son en su mayoría personas con un alto nivel de desarrollo académico y profesional, por otra además trabajan en una empresa que posee, como valor cultural el ser proactivo y el empoderamiento.

El grupo encuestado señaló que le preocupan los modelos culturales de las nuevas generaciones, sin embargo con respecto a la variable de si los valores centrales de la sociedad chilena han cambiado mucho, la población se dividió en dos polos opuestos. El 90% señaló tener claro qué lugares ellos ocupan en la sociedad chilena. La situación aquí se enmarca en el cambio cultural que ha experimentado la cultura chilena y la fuerte influencia de culturas y elementos culturales externos a nuestra sociedad que entran en las últimas décadas fruto de mejoras en las tecnologías de la información, tales como radio, televisión y más recientemente Internet, que permiten una difusión de patrones culturales a lo largo y ancho del globo, expresado con claridad en el salto que se da entre la cultura de referencia de los adultos y la de las nuevas generaciones, así es explicable que tengan preocupación por la cultura de las nuevas generaciones.

Con respecto al lugar que se ocupa en la sociedad, la teoría indica que en una sociedad abierta al mercado, con gran influencia de culturas externas y con un ideal capitalista de individualismo como la chilena, las personas tengan mayor dificultad en sentir que tienen un lugar claro en la sociedad, pero en este caso se trata de profesionales con gran estabilidad laboral, que podría ser un factor que les permita definirse en cuanto a su oficio y a su empresa de referencia (la idea moderna de que “yo soy lo que hago y dónde lo hago”.)

Es posible identificar fuertes redes de apoyo fuera de la empresa, tanto por grupos de amigos con los que hay un contacto frecuente, como en la familia. Sin embargo son los compañeros de oficina y la familia con

125 PNUD, 2002.

los que se tiende a compartir más. Ésta vinculación con la empresa refuerza la estabilidad mencionada en el punto anterior, es decir, la claridad del lugar que se ocupa en la sociedad. Además es importante destacar que si bien poseen redes de apoyo externas a la empresa, siguen encontrándose entre los pares los contactos más cercanos de la red social.

Con respecto a la pertenencia, es decir sentirse miembro de una familia en la compañía, las percepciones de la población se dividen en dos polos bien definidos, es decir, un 43% señala que no se siente parte de una familia en la empresa, mientras que un 34% señala que si. Ésta variable es importante por dos aspectos:

- La teoría moderna de la administración, es decir desde la escuela de Relaciones Humanas y con mayor influencia desde la Teoría Z de administración japonesa, ponen gran énfasis en la centralidad de la pertenencia de los trabajadores a una gran familia, que los protege y ampara, para obtener mejores resultados de productividad y compromiso, asegurando así bajos niveles de rotación y pérdida de personal que posee conocimientos claves del negocio.
- Como se verá en la siguiente sección, de análisis bivariado, se da una estrecha relación entre sentirse o no parte de una familia, con la percepción del Clima Organizacional que tienen los empleados. Esto es de relevancia para las estrategias de mejorar el clima a mediano y largo plazo

6.2- Análisis bivariado

El análisis bivariado (variación conjunta de dos variables) se realizó por medio de matrices de correlaciones. Cuando dos variables poseen niveles de correlación elevados implica que se encuentran ligadas mutuamente (no necesariamente por medio de una lógica causal), lo cual para esta investigación resulta relevante en cuanto permite observar si hay vinculación entre la percepción de la membresía de su entorno, con su percepción del Clima Organizacional al interior de la compañía.

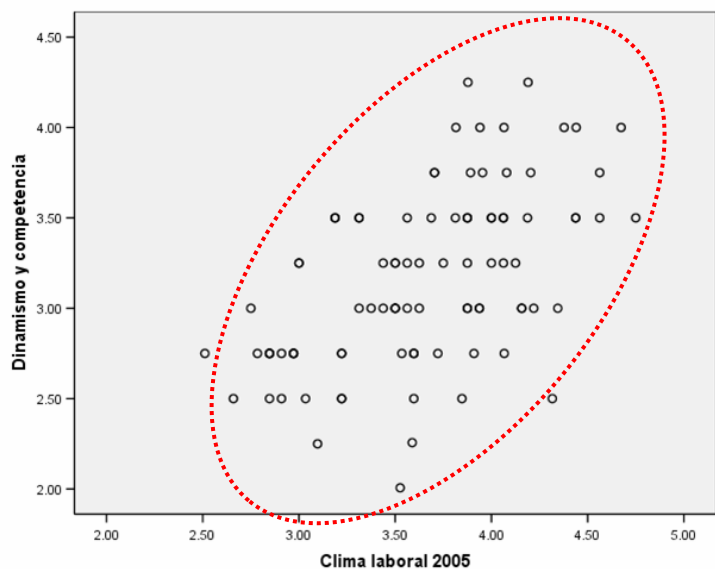
A modo de síntesis la relación entre los elementos del entorno vinculados a elementos políticos y económicos tuvieron una relación casi nula con la percepción del clima (destaca que son los dos elementos más estables del contexto de acuerdo al marco teórico), mientras la correlación con el entorno sociocultural destacó con intensidad media-alta.

Al estudiar en detalle cada dimensión, se observa que de las 4 dimensiones del entorno económico, una lograba tener un nivel de correlación medio con el Clima Organizacional (“Dinamismo y Competencia”.) Mientras las 4 dimensiones del Entorno Socioeconómico presentaban niveles de correlación con variables del Clima Organizacional con intensidades medias o altas.

Al analizar el detalle de las variables del Entorno Sociocultural destaca el elevado coeficiente de correlación de las personas que están de acuerdo con la afirmación “*me siento parte de una familia en la empresa*” (código E35) con 3 variables del Clima Organizacional, y correlaciones medias con otras 8, siendo así la variable que posee mayor vinculación con elementos de la percepción del Clima Organizacional.

A continuación se destacan algunos casos interesantes que surgieron de las matrices de correlaciones (ver Anexo 5: Detalle del análisis estadístico.)

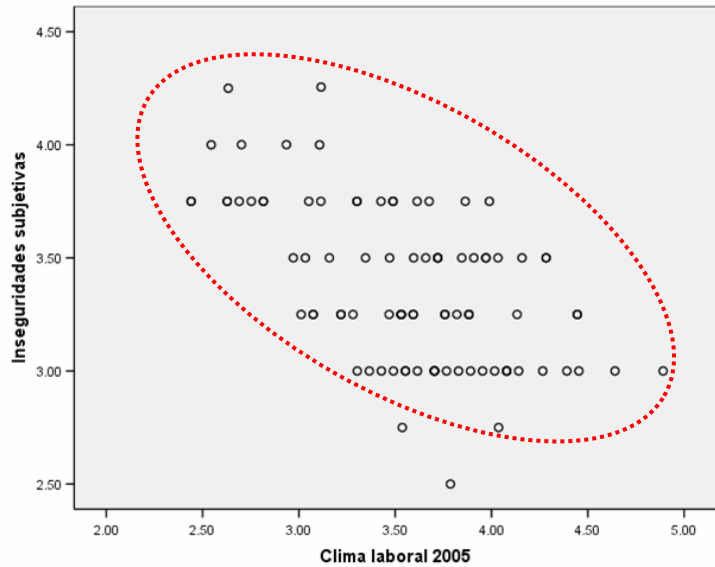
Al observar lo que ocurre al cruzar la dimensión *dinamismo y competencia*, del entorno económico de los trabajadores, con la distribución de datos del Clima recolectados en la encuesta, es posible observar una relación lineal directa, de forma que se detecta una tendencia. Esta observación se presentó en la sección de análisis bivariado, donde destacó por ser la única área del entorno económico de los trabajadores que poseía una vinculación estadísticamente significativa



con el Clima Organizacional. El “scatter graph” que se adjunta, permite observar visualmente la tendencia.

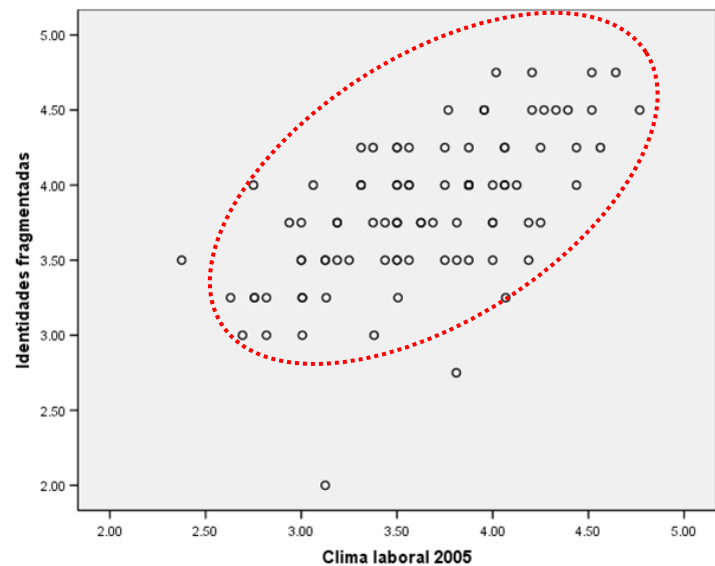
La dimensión inseguridad subjetiva fue una de las que destacó del Entorno Sociocultural por su vinculación (correlación) con los datos medidos del Clima Organizacional.

Es posible observar gráficamente la implicancia de la correlación inversa que se da entre ambas respuestas, de modo que las personas que señalaron poseer una percepción de mayor inseguridad y temor a la delincuencia, expresan menores puntajes sobre el Clima Organizacional, es decir, perciben el clima como menos favorable que aquellos que no consideran tan grave la delincuencia y la inseguridad que ésta conlleva.



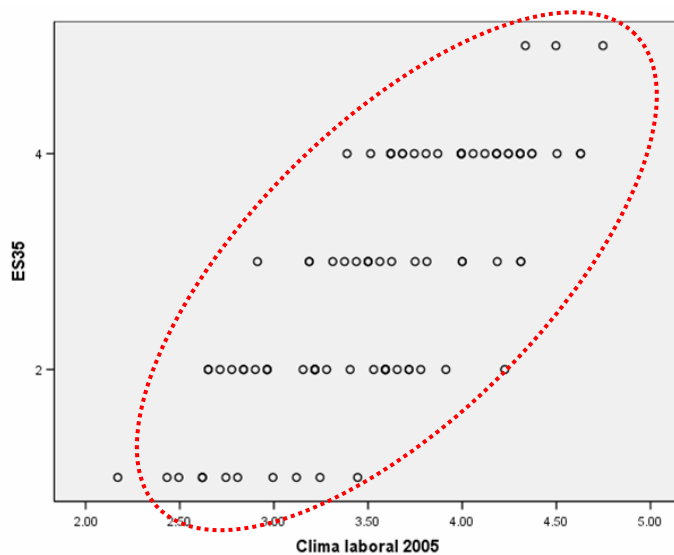
La dimensión identidades fragmentadas posee una ligera correlación lineal con los puntajes del Clima Organizacional, lo que se aprecia gráficamente en el “Scatter Graph” que se adjunta.

De este modo las personas que tienden a señalar poseer redes sociales más fuertes (contactos con personas externas a su familia y Empresa) tienden a tener una percepción mejor del Clima Organizacional. Así, las personas que sólo se relacionan con su familia y compañeros de oficina presentan una percepción más baja del Clima Organizacional.



La pregunta que posee, por si sola la mayor relación con el Clima Organizacional medido, es la pregunta ES35 que señala: “Me siento parte de una familia en la empresa.”

La relación que se observa es una tendencia a que aquellas personas que señalan sentirse parte de una familia (valores 4 y 5, en la parte superior del eje Y) presentan una percepción del Clima Organizacional más positiva que aquellos que poseen una percepción de no pertenecer a una familia en la Empresa (valores 2 y 1, parte inferior del eje Y). Al observar en la sección de análisis univariados las frecuencias de respuesta de ésta pregunta, se observa que logra dividir a la población en dos grupos de casi el mismo tamaño.

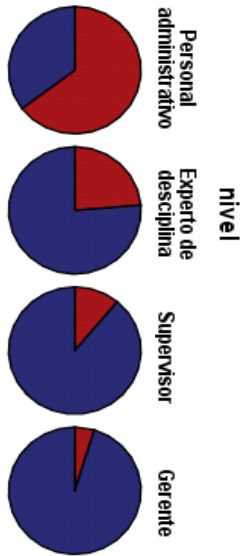


La correlación que se observa resulta de profundo interés teórico, con respecto a la reflexión que se genera en torno a la importancia de la cultura laboral desde los estudios del caso japonés, exportado al resto del mundo principalmente por *Ouchi* en su texto Teoría Z, pero también posee interés práctico para el Compañía.

Del punto de vista teórico, refuerza la argumentación que señala la importancia de sentirse parte de la empresa, con fuertes lazos contractuales y emocionales (por eso la idea de familia.)

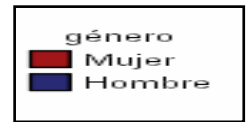
Del punto de vista práctico, implica para la empresa el desafío de mejorar el nivel de integración y pertenencia de los trabajadores, lo que podría afectar la percepción del clima que ellos tienen y de éste modo, los niveles de productividad (con la premisa teórica que un mejor clima aumenta la eficiencia y el desempeño.)

La categoría género revela tres áreas de relaciones importantes a destacar, en todas ellas se ha graficado comparando el porcentaje de cada alternativa que es cubierto por hombres y por mujeres, de éste modo, se ilustra el porcentaje de cada categoría que es cubierto por cada género, permitiendo observar interesantes tendencias.

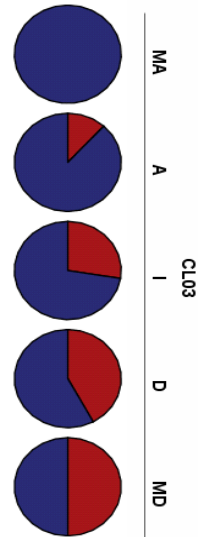


Con respecto al género se dan tres correlaciones destacadas: Primero destaca la vinculación entre género y nivel dentro de las posiciones de la empresa, de modo que la mayoría de las mujeres se encuentran en posiciones administrativas, y disminuye la proporción en forma directa con la pirámide de cargos, de modo que la minoría se encuentra en roles gerenciales. Esto se observó con claridad en las matrices de correlaciones, entregando un coeficiente de correlación de -0,5 entre las dos dimensiones de la matriz de datos. El desafío que esto genera a la compañía es de revisión si detrás de ésta tendencia hay o no un factor de discriminación, conciente o inconsciente.

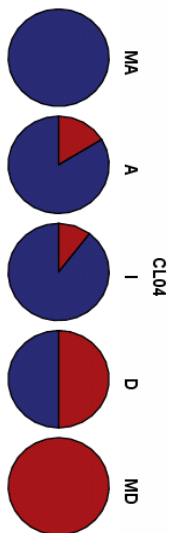
El segundo gráfico representa la distribución del grado de acuerdo con respecto a la afirmación “Anglo está comprometida con asegurar igualdad de oportunidades para



todos los empleados” (CL03), se aprecia que mientras la mayoría de los hombres se agrupan en torno a las posiciones de acuerdo, las mujeres tienden a distribuirse a las posiciones de desacuerdo con la afirmación, es decir, la mayoría de los hombres están de acuerdo con el compromiso de la Compañía a igualdad de oportunidades, mientras las mujeres tienden a pensar en la línea opuesta.



El último gráfico presentado muestra la relación de género con la posición frente a la afirmación “Anglo provee oportunidades de desarrollo personales en forma adecuada con mis necesidades” (CL04), destacando que los hombres tienden a estar de acuerdo,



mientras que las mujeres tienden a tomar posiciones de desacuerdo, es decir, no perciben que las oportunidades que provee la Compañía para su desarrollo sean adecuadas a sus necesidades. Sería apropiado revisar si hay alternativas de flexibilidad que permitan que los requisitos y oportunidades sean así, en lugar de comunes a todos los trabajadores, diferenciados según las necesidades particulares que enfrentan hombres y mujeres en la sociedad actual.

Se observa con los datos presentados que el tema género debería ser un centro de preocupación para las próximas estrategias de la empresa. En una comparación rápida se aprecia que los beneficios que ofrece Anglo American Chile a las mujeres no son inferiores a los que el mercado posee, por lo que podría tratarse de un problema de difusión y comunicación de éstos.

6.3- Análisis multivariado

Se realizaron dos tipos de análisis multivariados en el presente trabajo, primero se realizó un análisis factorial de reducción por medio de componentes principales, posteriormente se realizaron regresiones lineales.

6.3.1- Análisis factorial

Del procesamiento de análisis factorial se realizó una reducción por cada área del entorno de los empleados, de éste modo se logró detectar las variables que eran más significativas para medir el entorno político, el entorno económico y el entorno sociocultural.

La ventaja del análisis de reducción factorial por componentes principales que se realizó, es que no sólo se logran de este modo detectar las variables que mejor definen cada área del entorno, sino que a la vez genera por medio de cada componente principal, nuevas variables generadas a partir de las configuraciones estadísticas de las variables ingresadas en la matriz de datos, contrastar las dimensiones que por teoría se habían perfilado para cada área del entorno.

Ambos procesos fueron de gran importancia para la reformulación del modelo, ya que permitió redefinir las dimensiones de cada una de las áreas (en las tres áreas se produjeron cambios), y además permitió subrayar variables que permitirían medir la dimensión con menos variables y una calidad de información similar, importante para la reformulación del instrumento de recolección de datos, el cual pasó de 37 afirmaciones, a sólo 18.

6.3.2- Regresión lineal

Se utilizó la técnica asumiendo que la percepción del entorno de los trabajadores efectivamente producía un cambio en la percepción del Clima Organizacional (hipótesis de la investigación.) Si bien no se buscaba encontrar un modelo estadístico que permitiera predecir el Clima Organizacional a partir de conocer la percepción de los trabajadores de los elementos de su entorno, permitiría mostrar si los elementos del entorno, y en última instancia las variables particulares del *entorno sociocultural* de los trabajadores, poseen una capacidad explicativa de la percepción del clima, dando cuenta de la importancia de entender el contexto de la membresía al buscar una comprensión acabada de los resultados de las encuestas de Clima Organizacional.

La primera regresión se realizó con los tres elementos del entorno (económicos, políticos y socioculturales) y el resultado fue que no era posible establecer con precisión y un nivel de confianza de sobre el 95,5% que el entorno político y el económico tenían un impacto en la percepción del clima. Sin embargo, se estableció

que el entorno sociocultural si posee una vinculación con el Clima Organizacional, en este caso, el 13,4% de la varianza del Clima Organizacional serían explicadas por éste elemento.

Posteriormente y fruto de los resultados de la primera regresión, se procedió a una para determinar la capacidad de las variables del entorno sociocultural de determinar la percepción del Clima Organizacional y cuatro de las variables lograron exponer un carácter determinante cumpliendo con los requisitos de confianza en la predicción y modelamiento que se fijaron, de este modo destacaron:

- “Me siento parte de una familia en la empresa”
- “Me gusta participar en la toma de decisiones, aunque implique asumir los riesgos de decidir mal”
- “Tengo claro quién soy en esta sociedad”
- “Es difícil descubrir qué lugar ocupa uno en la sociedad chilena”

Éstas variables tomaran así una posición especial en el modelo, por la fuerte vinculación explicativa del entorno sociopolítico en la percepción del Clima Organizacional de la organización.

CAPÍTULO VII

7- CONCLUSIONES

7.1- Conclusiones generales

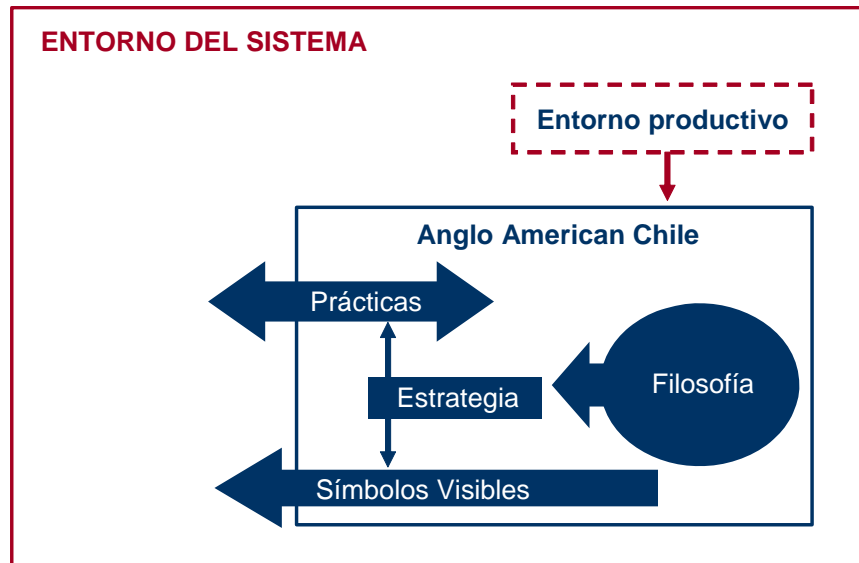
El Clima Organizacional no es sólo resultado de lo que la empresa hace o deja de hacer, como todas las percepciones humanas dependen del cristal a través del cual se esté apreciando la realidad, de modo que es posible señalar que si las referencias con las cuales se está evaluando este hecho social cambian, afectarán la evaluación de los trabajadores. Es decir, la percepción del Clima Organizacional de una organización se encuentra ligada a la percepción que los trabajadores poseen de su entorno.

El análisis realizado permite inferir que analizar la percepción de los trabajadores de su entorno resulta relevante para entender los resultados de la medición del Clima Organizacional, ya que existe una relación entre el Clima que la gente percibe y los márgenes de evaluación que su entorno les posiciona para evaluarlo, destacando principalmente los elementos socioculturales y económicos del entorno.

Si bien es posible sostener que la percepción del Clima es resultado de una combinación de elementos psicológicos, sociales y culturales que se combinan con los procesos e iniciativas que realiza la empresa, lo que el presente trabajo ha expuesto mediante los estudios estadísticos realizados es la relevancia que posee capturar la percepción del entorno de los trabajadores. Sin embargo, el modelo que se propondrá a continuación para la organización, ya plantea una estructuración sistémica de todos los elementos mencionados.

7.2- Modelo sistémico organizacional propuesto

Acorde a la revisión del Modelo Cultural de Anglo American Chile y la Teoría General de Sistemas Sociales que se ha desarrollado en el marco teórico de la presente investigación, se propone la siguiente modelación de la realidad organizacional de la Compañía:



Como se aprecia en la figura, la empresa Anglo American Chile es entendida como un sistema que se encuentra dentro de un entorno (es decir todo lo que rodea a la organización), sin embargo sólo hay un subconjunto de elementos del entorno, nombrado “entorno productivo” que contiene los elementos económicos, tecnológicos y políticos que afectan a la Compañía dado el rubro y posicionamiento de ésta en el contexto nacional.

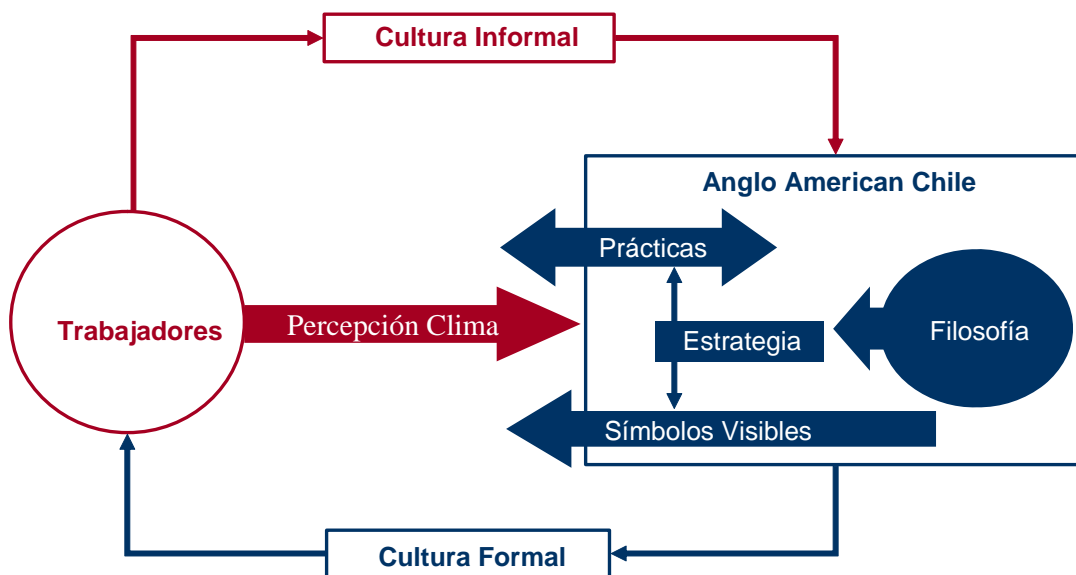
El centro desde el cual se articulan todos los elementos de Anglo American Chile como sistema es su Filosofía Corporativa, la que contiene elementos nucleares que articulan todas las otras áreas, tanto culturales como operativas del sistema, alineando la forma de vincularse con el entorno y de plantear la empresa en el contexto mundial, articulando su relación con los lineamientos de la organización mayor (Anglo Base Metals) y orientando la estrategia que seguirá la organización.

Desde la Filosofía Corporativa se establece la Estrategia Organizacional. La Estrategia concreta en planes de acciones concretos y adaptados al entorno, los lineamientos que la Filosofía entrega. Establece de este modo la forma de actuar de la organización, sus objetivos y modos de conseguirlos, a la vez que se articula con los dos elementos del modelo que se vinculan en forma directa con el entorno del sistema, estos son: las Prácticas Organizacionales y los Símbolos Visibles.

Las Prácticas consideran la definición de la estructura organizacional, los procesos y sistemas más adecuados para desarrollar y ejecutar los lineamientos de la Estrategia, siendo así el vínculo principal con los empleados, al ser expresiones concretas de la Cultura Organizacional. Se relacionan con el entorno y la vinculan con otras organizaciones “pares” (empresas mineras en situación similar, es decir, que compartan el contexto productivo), y con los trabajadores, permitiendo que la organización integre elementos y cambios de éste (se ilustra en el esquema previo con una flecha bi-direccional.)

Los Símbolos Visibles proyectan la imagen que la compañía desea que el entorno vea de ella, es su imagen ideal que difunde. En éste caso, de sólida empresa, vinculada a un grupo multinacional que sustenta sus operaciones y da respaldo a su posición de liderazgo en la industria del cobre. Poseen una orientación a los trabajadores de la Compañía mediante ritos (tales como el día del minero, la fiesta de Navidad, o las olimpiadas, entre otras) y elementos corporativos de identidad (logos, colores, formatos, etc.)

7.3- Relación de la membresía con la organización



Como se planteó previamente, la organización no podría materializarse sin los trabajadores que la componen (en cuanto sistema social requiere estar acoplado a una membresía que la ‘hace realidad’ en el día a día.) Los trabajadores, en cuanto sistema psíquico, pertenecen a Anglo American Chile así como a otros sistemas sociales, lo cual genera que sean afectados por el operar de la Compañía, a la vez que por los otros sistemas en los que se desenvuelven.

La relación entre los trabajadores y la Compañía, en cuanto a los temas de interés para la presente investigación, se da mediante dos tipos:

a) La Cultura Organizacional

La relación en cuanto a formas de proceder y actuar, comportamientos permitidos y los desincentivados, se organiza por medio de los lineamientos culturales que la organización entrega.

Anglo American Chile posee el Proyecto Cumbre de Alineamiento Cultural (revisado en el marco teórico, Capítulo 5, sección 5.5- Modelo Cultural de Anglo American Chile), mediante el cual se plantea desde la organización hacia los trabajadores la “cultura formal”, es decir, la que la Compañía oficialmente propone.

En paralelo se encuentra una “cultura informal”, que da cuenta de los patrones de comportamiento que socialmente se comparten y se realizan por parte de los grupos de trabajo, es decir una suerte de formas de proceder y actuar efectivas en cada departamento de trabajo.

Recordando la revisión de los postulados de Schein (Capítulo 3 del marco teórico) es posible afirmar que a menos distancia entre la cultura formal e informal en una organización, la tendencia es a obtener mayores niveles de productividad como fruto del alineamiento entre los objetivos de la organización y las conductas de sus miembros, justificándose de este modo la relevancia para la organización del estudio de ambas expresiones de la cultura.

b) El Clima Organizacional

El clima da cuenta de la percepción de los trabajadores del ambiente que existe en su lugar de trabajo y la organización.

Algunas de las cosas que Anglo American Chile realiza son percibidas por los trabajadores, e interpretadas de acuerdo a los límites de sentido e interpretación que éstos poseen. De este modo el clima no es un indicador insesgado lo que la compañía realiza, sino el cómo los trabajadores sienten e interpretan éstos elementos.

Por esta razón en la presente investigación se ha sostenido la hipótesis que para entender el clima, es necesario explorar los procesos sociales y culturales que comparten los trabajadores como grupo (membresía de la organización) y que resultan relevantes para la percepción que ellos realizan del ambiente laboral.

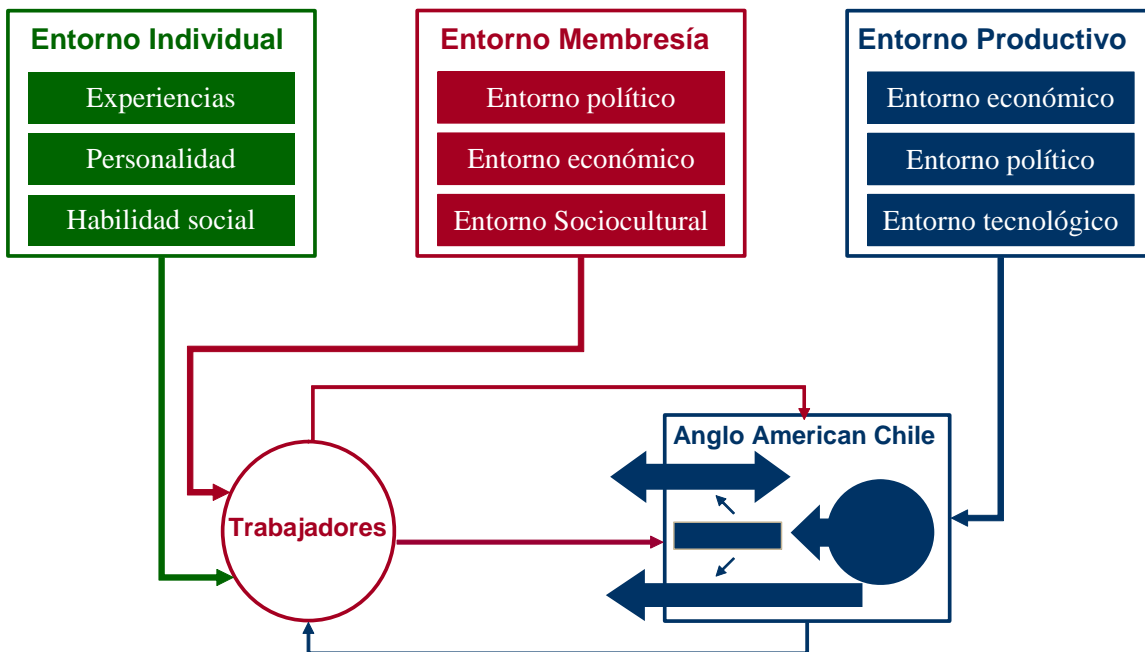
7.4- Modelamiento sistémico de entender la organización

Habiendo establecido la relación que se da entre los trabajadores y la organización, resulta oportuno señalar la forma en la cual ambos sistemas se relacionan con el entorno.

Como ya se adelantó al referirse a la organización de los elementos del modelo cultural de Anglo American Chile de acuerdo a la teoría de sistemas (Capítulo 7, sección 7.2), los elementos del entorno que resultan relevantes para el operar de la organización se encuentran tabulados dentro del conjunto “contexto productivo”, que reúne los elementos económicos, políticos y tecnológicos que afectan el operar de la Compañía de acuerdo a su rubro y posicionamiento.

Con respecto a los trabajadores, los factores que afectan sus percepciones y su desempeño, existen los de origen individual y los que comparten como grupo, siendo así identificables dos grupos:

- a) El “contexto individual” da cuenta de los elementos que dependen de cada individuo, configurándose por las experiencias, la personalidad y las habilidades sociales de cada trabajador, que configuran el universo de referencia que es resultado de la personalidad y psique de cada individuo.
- b) El “contexto membresía” reúne elementos que afectan a los miembros de la organización como grupo, dependiendo así de elementos políticos, económicos y socioculturales. El monitoreo de este conjunto de elementos permite a la organización obtener un mejor entendimiento de la cultura y del clima organizacional, al incorporar un marco de sentido compartido por los trabajadores.



7.5- Desarrollo del Contexto Membresía

Consecuente con los planteamientos metodológicos y teóricos que se han planteado en el presente estudio, el modelamiento se ha realizado adecuado al contexto de los trabajadores de Anglo American Chile en las oficinas corporativas ubicadas en Santiago de Chile. Si bien el modelo presentado es posible de ser extendido a las otras divisiones de la Compañía, sería necesario revisar los alcances y características de los descriptores al contexto particular de las regiones en que cada una de ellas se localiza (Regiones II, III, V y RM).

En el desarrollo que prosigue se presentan los indicadores para el contexto particular de Santiago de Chile, con las características y peculiaridades que posee el hecho que la organización estudiada se localice en la capital del país.

De acuerdo a la revisión teórica y el análisis de los datos realizados, se seleccionó un conjunto de elementos del entorno que resultan significativos para los trabajadores de la organización (ver Capítulo V, secciones 5.2-Modelamiento del estudio y 5.3-Dimensiones del estudio), nombrado “contexto membresía”. La articulación de dimensiones de cada Entorno se ha rearticulado a partir de los datos registrados, de forma de adaptar el modelamiento a la luz de la información obtenida. De esta forma los descriptores que dan cuenta de cada dimensión se han revisado obteniendo el presente modelo:



Como se observa en la figura, las dimensiones que presentaron mayor vinculación con la percepción del Clima Organizacional presentan un mayor número de subdivisiones, permitiendo así capturar el detalle de dicha relación. Por esta razón, el modelo propuesto desarrolla más descriptores en la dimensión sociocultural que en las otras.

7.5.1- *Entorno político*

Se ha tabulado como “entorno político” al conjunto de elementos del entorno de los trabajadores que se articulan a partir del operar del sistema político nacional.

Los datos del “entorno político” cumplieron con las expectativas que se derivaban de la revisión bibliográfica del marco teórico, revelando una significativa homogeneidad en la percepción de la gobernabilidad y estabilidad nacional. Sin embargo, al analizar la matriz resulta interesante plantear la temática de la estabilidad presente, en la cual el 66,5% está de acuerdo que hay una situación de gobernabilidad y estabilidad, frente al 47% que sostiene que el país posee las condiciones para tener estabilidad en el futuro.

Consecuente con las observaciones señaladas se han distinguido dos descriptores que definen la dimensión:

1. Estabilidad presente: Percepción de la estabilidad política existente en el país. En Chile se ha desarrollado durante los últimos 10 años una tendencia gradual a la estabilidad, no aparecen conflictos de fondo que afecten el sistema político y los dos grupos de partidos principales del país han tendido a una homogenización al compartir los valores centrales de la operación política, es decir, un equilibrio entre administración económica de mercado y preocupación social por los ciudadanos y la equidad social.
Se refuerza por la percepción sobre la claridad y factibilidad de conducción del país de acuerdo a un modelo (expuesto en los programas políticos.) Se encuentra complementada por dos procesos que se dan actualmente en forma complementaria: **a)** la Reforma Institucional, que permite un fortalecimiento de las instituciones democráticas para ajustarlas al estado de derecho y generar igualdad de oportunidades y **b)** el empoderamiento ciudadano, que fortalece y articula actores sociales con el objetivo de profundizar el sistema democrático y establecer mecanismos de control y monitoreo ciudadano sobre políticas públicas.
2. Estabilidad futura: La percepción de la estabilidad política que se espera para el país es importante ya que afecta las proyecciones que los empleados realizan de su futuro. La tendencia gradual a la estabilidad que se ha desarrollado en los últimos años se complementa con una imagen difusa al futuro, que pone en contraste visiones en torno al futuro de la política nacional. Los enfrentamientos de ideales y propuestas que se observaron en la última elección presidencial dan cuenta de una nueva fase de enfrentamiento político entre los dos sectores dominantes, no ideológico como fue en el pasado, sino por la capacidad de producir cambios en forma rápida y efectiva de ambos sectores, que comparten ideales sociales e ideas económicas.

7.5.2- Entorno económico

Se ha tabulado como “entorno económico” al conjunto de elementos del entorno de los trabajadores que se articulan a partir del operar de los mercados y las políticas económicas.

Los datos recolectados concordaron con lo sostenido en la revisión del marco teórico que sostenía que estábamos frente a una economía muy dinámica producto de las políticas que guían el modelo chileno de desarrollo, primando un consenso en la percepción de inestabilidad del mercado laboral, la centralidad del consumo y el sostenido crecimiento económico del país.

Consecuente con las observaciones teóricas y de los datos obtenidos se han distinguido 3 descriptores que definen la dimensión:

1. Inestabilidad del mercado laboral: Consiste en la percepción de los trabajadores de las ofertas laborales existentes en el mercado, es importante en cuanto perfila uno de los criterios con los cuales los empleados valoran sus beneficios monetarios y no monetarios de la compañía. Como se planteó en el marco teórico, el mercado del trabajo chileno es muy dinámico, ya que se ve afectado directamente por las fluctuaciones del mercado internacional, pudiendo variar considerablemente de un año a otro afectando el marco con el cual los trabajadores evalúan sus condiciones de empleo. En Santiago de Chile esta dinámica se ve acentuada por el cambio en el tipo de capital que ha tendido a hacer desaparecer la red de empleos tradicionales (que persisten en algunas regiones) y sirven de apoyos alternativos. En la minería chilena se da una clara articulación del mercado laboral con los ciclos del cobre, destacando así el momento actual (peak histórico del precio del cobre durante los últimos años), así como las buenas expectativas existentes para el año 2007.
2. Consumo: Consiste en la percepción de los trabajadores de la compañía del tipo de consumo que ellos poseen y si les permite un nivel de adquisición que ellos consideran adecuado de acuerdo a la labor que realizan, logrando así perfilar el grado de satisfacción con su salario y beneficios que recibe por parte de la Compañía. Esta medición resulta importante en cuanto complementa la actual preocupación de la compañía de entregar remuneraciones de acuerdo a los estudios del mercado laboral, pero no considerando la percepción de los empleados de ésta. En Santiago de Chile los tipos de consumo se encuentran vinculados a estilos de vida y pertenencia a clases sociales (los ordenes sociales tradicionales de estructuración y prestigio social tienden a ceder paso frente al nuevo ordenamiento que es guiado por una lógica de mercado), por lo cual no basta con un sueldo “adecuado” para las necesidades básicas, ya que las necesidades sociales que el empleado considere subjetiva y socialmente valiosas ocupan un lugar central en sus impresiones.

3. Crecimiento económico: Percepción de la membresía de la organización sobre crecimiento que tiene el país, se ve afectado por los indicadores de la macroeconomía nacional, así como elementos subjetivos que crean la visión de un país más “rico” o “pobre”. Es importante dada la centralidad del mercado en la configuración social del país, afecta el nivel de seguridad y resguardo que se toma para efectuar decisiones, ya que determina si el nivel de contingencia del entorno es aceptable por el individuo o le supera, generando estados de ‘estrés’.

Dado el tipo de implementación del modelo de ‘libre mercado’ en Chile (re-estructuración de la forma de organización social de la ciudad fruto del proceso de modernización y globalización vivida por el país), y la administración económica de los últimos gobiernos se ha obtenido un sostenido crecimiento de los indicadores macro de la economía, logrando avances notables a pesar que hay áreas de desarrollo que se encuentran rezagadas (como la equidad de distribución de las ganancias o el tema de no discriminación por género), al mismo tiempo que se dan niveles altos de contingencia -riesgo- en el entorno de los trabajadores.

7.5.3- Entorno sociocultural

El entorno sociocultural es una dimensión que presenta gran dinamismo en los últimos 20 años, producto de los cambios económicos y culturales que se han perfilado en el mundo y las políticas y formas con que Chile los ha enfrentado, siendo responsable de un cambio cultural y de la vida social chilena con particular nitidez en la capital del país, dado el protagonismo que ha tenido Santiago en este proceso (ver marco teórico, Capítulo 4, sección 4.6- Santiago de Chile como contexto.)

Con respecto al tema sociocultural es importante señalar que fue la dimensión que presentó mayor vinculación con la percepción del Clima Organizacional (el 13,4% de la varianza del Clima Organizacional sería explicada por la percepción del entorno socioeconómico.)

Se han distinguido 5 descriptores que dan cuenta de la dimensión:

1. Delincuencia e inseguridad: Consiste en la percepción de los miembros de la Compañía sobre la inseguridad que sienten en 3 niveles: **a)** la inseguridad ciudadana, que se da reforzada por elementos de delincuencia y la crisis de la sociabilidad; **b)** la inseguridad económica, motivada por el temor a sobrar en un sistema económico con un exceso aparente de todo tipo de profesionales; y **c)** la inseguridad psicosocial, dada por la crisis de sentido que guíe la vida personal.

Los niveles de inseguridad en Chile han tenido un sostenido crecimiento en los últimos 6 años, y en éste contexto los empleos se reconfiguran de una forma de obtener remuneraciones y realización personal, a un elemento de estabilidad y seguridad social (estabilizando la inseguridad económica y psicosocial.) Con respecto al tema delincuencia, el empleo -por medio del salario-brinda la capacidad de adquirir mejores tecnologías de defensa.

2. Deseo de participación: Consiste en la percepción de la membresía de la importancia que tiene su participación como persona, frente a la comodidad de acatar ordenes de terceros y ser sólo responsable del proceso de ejecución. Éste atributo es central para el nivel de proactividad que los trabajadores toman con sus tareas, buscando mejores y más eficientes prácticas, así como demandas de espacios de participación en la toma de decisiones.

En el caso de Chile se da la dualidad en que a nivel formal, de discursos, hay una clara valoración social de ampliar los canales de participación, sin embargo se manifiesta un deseo personal de no participar y poseer mejores líderes que decidan. En los empleados de Anglo American Chile en las oficinas de Santiago, se rompe el patrón nacional y se da una alta valoración por los canales de participación, junto al deseo de poder aprovechar dichos espacios aun cuando esto implique asumir los riesgos de cometer errores en las decisiones.

3. Cambio valórico: Da cuenta de la percepción de los valores centrales de los trabajadores de la Compañía, siendo central para observar los elementos que guían la cultura informal.

En el caso chileno hay dos elementos nuevos y dinámicos que se han introducido en los últimos 20 años y que son ejes centrales en la conducta, los que se han posicionado con particular claridad en Santiago: **a)** los patrones de consumo como constructores de pertenencia a grupos definidos y limitados que perfilan su pertenencia a segmentos de la sociedad y **b)** el individualismo como estrategia de desarrollo, lo que perfila que los sujetos busquen su realización y satisfacción en forma aislada -y no como grupos o clases.

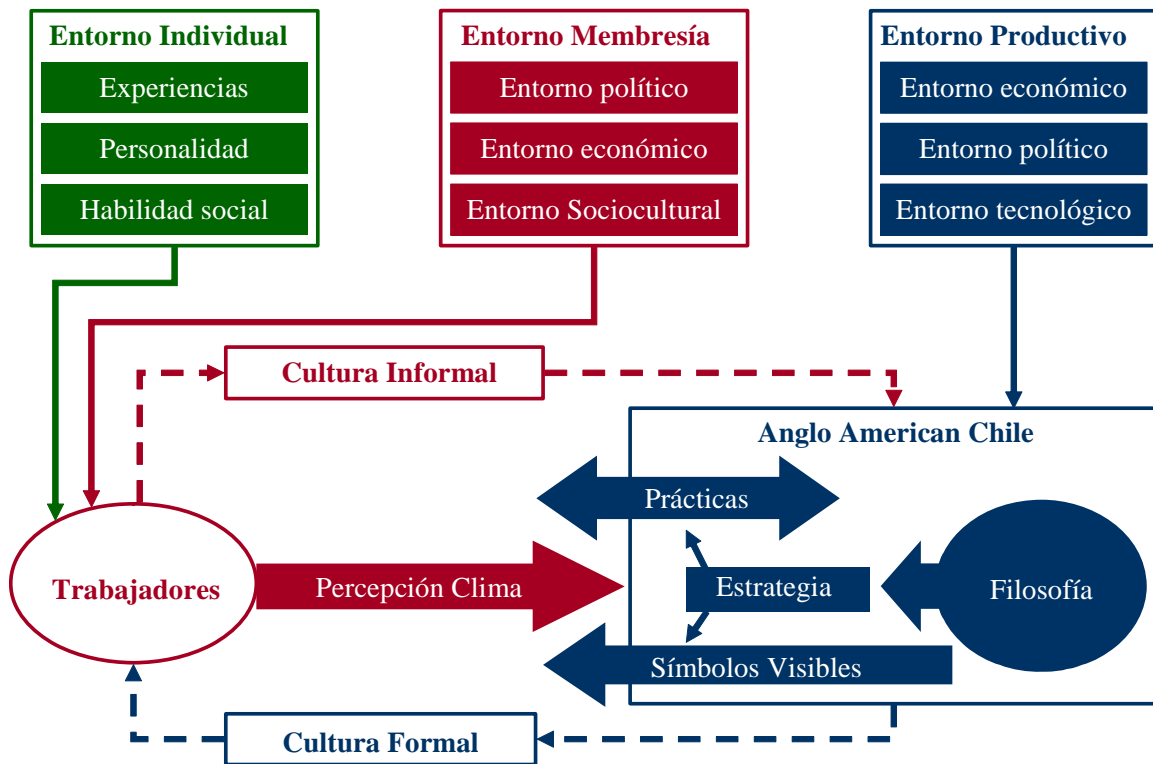
4. Rol y posición en la sociedad: Consiste en la percepción de los roles y la posición (estatus) que se juega dentro de la sociedad. Es importante tanto en la claridad del rol que se tiene en la sociedad como en la capacidad de diferenciarlo de la posición que se ejerce en la organización. En el caso del desarrollo que ha tenido Chile, las variables apellido familiar y clase de procedencia, han cedido gradualmente lugar a la profesión y el nivel de gasto -vinculado al nivel de ingreso y de crédito- que posee un individuo.

5. Redes de apoyo: Da cuenta de la percepción de los trabajadores de formar parte de un grupo que les brinda identidad, es importante en cuanto forja un grupo de apoyo -red de contención- ante cualquier problema que el empleado registre.

En Chile se ha producido, fruto del proceso de globalización y posicionamiento de los mercados como articuladores de la vida social, un quiebre de las identidades tradicionales y una tendencia a la descomposición de una identidad nacional común (la discusión académica se centra en si alguna vez existió tal unidad, pero hay consenso en que en la actualidad no la habría), lo que genera demandas en las empresas que van más allá del salario, tales como inclusión, pertenencia, sentido de realización u otras que revelan el rol social que juegan las organizaciones.

7.6- Aplicación del modelo

Aplicando la información presentada en la investigación, y considerando la guía que brinda en particular el enfoque de la Teoría General de Sistemas Sociales, se propone la siguiente articulación de elementos de acuerdo a la realidad organizacional de Anglo American Chile.



El modelo vincula los elementos propios del operar de la Compañía (Modelo de Cultura Anglo American Chile), sus vinculaciones con el entorno y con su membresía (trabajadores), lo que permite destacar la integración de elementos que la organización debe articular en su operar diario. En detalle es posible señalar que:

- La empresa debe adecuarse a los cambios en su entorno productivo, ya sean económicos, políticos o tecnológicos, de forma de mantener niveles de productividad que le permita obtener ganancias o al menos subsistir.
- La empresa entrega lineamientos por medio de la cultura formal que buscan guiar a sus trabajadores en los modos, normas y reglas a seguir para lograr los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores que actúan de acuerdo a pautas de conductas socialmente compartidas por los grupos de trabajo (cultura informal) y que dan cuenta de la cultura informal de la organización. Los

trabajadores a su vez se ven directamente influenciados por su entorno significativo que consiste en un contexto individual y uno que comparte la membresía.

- Cada trabajador es un individuo, un sistema en sí, por lo cual posee un “entorno individual” de experiencias, elementos de su personalidad y habilidades sociales, que es también un marco de sentido que guía las percepciones del Clima Organizacional.
- Lo que la empresa mide con las encuestas de Clima es la percepción de los trabajadores de lo que la empresa hace o deja de hacer, interpretada en base a los lineamientos cognitivos que entrega el “entorno individual” y el “entorno membresía”.

El modelo posee la capacidad de proponer una articulación de los elementos que la organización suele tratar como temas aislados, tales como:

- La medición de la cultura en Anglo American Chile en el ámbito formal -revisando las prácticas y estrategias que la empresa establece consagradas en el modelo cultural- así como el ámbito informal de la cultura -revisando las prácticas y estrategias que efectivamente los empleados ponen en práctica en el día a día. La menor distancia entre ambas culturas es considerada desde los pioneros estudios de *Schein* de cultura organizacional como un elemento que asegura altos niveles de eficiencia y productividad.
- Complementar la medición del clima organizacional con la medición de los elementos del entorno que afectan la percepción de la membresía (cambios en el *contexto membresía*), de modo de poder entender los orígenes de la variación del clima, mejorando la interpretación de los resultados a la luz del marco que utilizan los trabajadores para realizar su evaluación y no solo sobre lo que la empresa hace o deja de hacer.
- Un tercer aspecto que posibilita el modelo es monitorear los elementos del Modelo Cultural de Anglo American Chile, manteniendo alineada y compatible la estrategia y las prácticas de la organización con los cambios que ocurren en el entorno de la empresa. Siendo, desde la teoría de sistemas, un elemento central para asegurar la viabilidad organizacional.

CAPÍTULO VIII

8- BIBLIOGRAFÍA

8.1- Libros

- Agacino, R., González, C., Rojas, J., Capital Transnacional y Trabajo: El Desarrollo Minero en Chile, LOM, Santiago, Chile, 1998
- Ahumada, L., Teoría y Cambio en las Organizaciones, Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso, 2001
- Armstrong, M., Gerencia de Recursos Humanos, Fondo Editorial Legis, 1991.
- Arnold, M., y Rodríguez, D., Sociedad y Teoría de Sistemas: Elementos para la comprensión de la teoría de Niklas Luhmann, Editorial Universitaria, Tercera Edición, 1999.
- Banco Central, 1998
- Beck, Ulrich, ¿Qué es la Globalización?, Ed. Paidós, España, 1998.
- Benedict, R., Patterns of Culture, Editorial Houghton Mifflin, Boston, EEUU, 1934
- Blumer, H., Interaccionismo Simbólico: perspectiva y método, Colección Hora, Barcelona, 1982.
- Brunet, L., El Clima en las Organizaciones, México, 1999.
- Buckley, W., La sociología y la teoría moderna de sistemas, 1967.
- Bustos, C., Ardouin, J., Gavo, R., Jarpa, M., Motivación y Satisfacción Laboral, documento en línea <http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/labo/index.php?texto=motysatis.html>, Marzo, 2002.
- Castells, M., Globalización, Identidad y Estado en América Latina, PNUD, Santiago, Chile, 1999.
- Castillo, J. J., Sociología del Trabajo: Un Proyecto Docente, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1996
- CEP, El Ladrillo. Bases para la Política Económica del Gobierno Militar Chileno, Centro de Estudios Públicos, Santiago, 1992.
- Chiavenato, I., Administración de los Recursos Humanos, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2000.
- Chiavenato, I., Introducción a la Teoría de la Administración, Ed. Mc.Graw-Hill, México, 1989.
- Comisión Chilena del Cobre, Rentabilidad y Tributación: Seguimiento al desempeño de principales empresas mineras en Chile, Documento Interno Grupo Tributario, Junio 2005.
- Cook, T. y Reichardt, C., Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa. Ediciones Morata, Madrid, 1997.
- Coriat, B., Pensar al Revés, Ed. Siglo XXI, Madrid, España, 1992.
- Davis, K., y Newstrom, J., Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial McGraw Hill, 1999.
- Davis, K., y Newstrom, J., Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional, Editorial McGraw Hill, 1997.

- De Mattos, C., Santiago de Chile de Cara a la Globalización, PUC, Santiago, 2002.
- Deal T., y Kennedy A., Las Empresas como Sistemas Culturales, Editorial Sudamericana, 1990.
- Deal, T., Kennedy, A., Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Ed. Addison-Wesley, EEUU, 1982.
- Dessler, G., Organización y Administración: enfoque situacional, Editorial Prentice Hall, México, 1986.
- Fernández, R. Hernández, C. Y Baptista, P.: Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F., 1998.
- Finkel, L., La Organización Social del Trabajo, Ed. Pirámide, Madrid, España, 1995
- French, W., y Bell, C., Desarrollo Organizacional, Editorial Prentice-Hall, México, 1995.
- Friedmann G., Naville, P., Tratado de Sociología del Trabajo, Prólogo, Tomo I, 1963
- García y Dolan, La Dirección por Valores, McGraw-Hill, Madrid, 1997.
- Garretón, M.A., La Sociedad en que Vivi(re)mos, LOM, Santiago, Chile, 2000.
- Geertz, C., The Interpretation of Cultures, Editorial Basis Books, 1973
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R., Gestión de Recursos Humanos, Prentice May, Madrid, 1997.
- Granell, H., Éxito Gerencial y Cultura, Ediciones IESA, Caracas, 1997.
- Guedez, V., Gerencia Cultura y Educación, Fondo Editorial Tropykos, Caracas, 1998.
- Guilhon, B., Les Firmes Globales, Editions Economica, Paris, 1998.
- Hall, R., Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados, Editorial Prentice-Hall, 1996.
- Hellriegel, D., Slown, J., Woodman, R., Comportamiento Organizacional, Ed. International Thomson, octava edición, México, 1999.
- Hill, C., Gareth, J., Administración Estratégica, un Enfoque Integrado, Editorial McGraw Hill, 1996.
- Hunt, J., La Dirección de Personal en la Empresa, Mc Graw – Hill, España, 1993.
- Huse, E. y Bowditch, J., El Comportamiento Humano en la Organización, Fondo Educativo Interamericano, Colombia, 1976.
- Lawrence y Lorsch, Organización y Ambiente, Editorial Labor SA, tercera edición, 1973.
- Lefey, G., Comprendre la Mondialisation, Editions Economica, París, 1996.
- Levine, D., Greater Ethiopia: The Evolution of a Multiethnic Society, University of Chicago, 1977.
- Likert, R., Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, Editorial Deusto, Bilbao, 1965
- Lolas, F., Sobre Constructivismo Moral: Necesidad de una Axiología Empírica. Programa Regional de Bioética OPS/OMS, Santiago.
- Luhmann, N., La sociedad del riesgo, Universidad Iberoamericana, Guadalajara, Jalisco, 1991.
- Luhmann, N., Poder, Anthropolos, Barcelona, 1975.
- Luhmann, N., Complejidad y Modernidad. De la Unidad a la Diferencia, Editorial Trotta, Madrid, 1998.
- Luhmann, N., “Komplexität”, en Soziologische Aufklärung, Tomo 2, Opladen, 1975.
- Luhmann, N., Sistemas Sociales, México, Alianza, 1991.
- Martin, J., Cultures in organizations: Three Perspectives, Oxford University Press, Nueva York, 1992
- McGregor, D., El Lado Humano de las Organizaciones, McGraw-Hill, Colombia, 1994.

- Meller, P., Un Siglo de Economía Política (1890-1990), Editorial Andrés Bello, Santiago, 1996.
- Ministerio de Minería, La Inversión extranjera en Chile, Noviembre 2000, en página web http://www.minmineria.cl/img/la_inversion_extranjera_en_chile.pdf
- Ministerio de Minería, Minuta Histórica: 50 años del Ministerio de Minería, 2003, en página web <http://www.minmineria.cl/img/minuta-historica.pdf>
- OIT, Chile. Crecimiento, Empleo y el Desafío de la Justicia Social, Oficina Internacional del Trabajo, Santiago, 1998.
- Ouchi, W., Theory Z, Editorial Addison-Wesley, EEUU, 1981.
- Phegan, B., Desarrollo de la Cultura de su Empresa, Panorama Editorial, México, 1998
- Peroni, A., Diseño y Evaluación de Intervenciones Sociales. Clima Organizacional, sin edición, apunte del 2004.
- PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2004. El Poder: Para Qué Y Para Quién, CEPAL.
- PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2002. Nosotros los Chilenos: Un Desafío Cultural, CEPAL.
- PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2000. Más Sociedad para Gobernar el Futuro, CEPAL.
- PNUD, Informe de Desarrollo Humano 1998. Las Paradojas de la Modernización, CEPAL.
- PNUD, Informe de Desarrollo Humano 1996. Desarrollo Humano en Chile, CEPAL.
- Reyes, A., Administración de Empresas, Editorial LIMUSA, México, 1995.
- Robbins, S., Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, octava edición, México, 1999.
- Rodríguez, D., Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio, Pontificia Universidad Católica de Chile, Primera Edición, 2001.
- Serna, H., Gerencia Estratégica, 3R Editores, Universidad Pedagógica Experimental, Colombia, 1997.
- Serna, H., Gerencia Estratégica, 3R Editores, Colombia, 1997.
- Schein, E., La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una Visión Dinámica, Plaza & Janés, España, 1988.
- Schein, E., Organización y la Profesión de Administración de Empresa, en Kolb y Rubin, Editorial Prentice-Hall, México, 1995.
- Schein, E., Organizational cultura and leadership, Editorial Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- Soja, E., Postmetropolis. Critical Studies of Cities and Regions, Oxford, Blackwell, 2000
- Taylor, S. y Bogdan, R., Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Ed. Paidós, Barcelona, 1994.
- Valle, R., Gestión Estratégica de Recursos Humanos, Editorial Addison-Wesley, EEUU, 1995.
- Veltz, P., Le Nouveau Monde Industriel, Editions Gillimard, París, 2000
- Weihrich, H., Administración: Una perspectiva global, Editorial McGraw Hill, sexta edición, México, 1999.
- Wiener, N., The Human use of the Human Beings, 1950.

8.2- Artículos

- Armijo, G., “La faceta rural de la Región Metropolitana: entre la suburbanización campesina y la urbanización de la élite”, EURE, Número 78, Santiago, Septiembre de 2000.
- Arnold, M., y Rodríguez, D., “El Perspectivismo en la Teoría Sociológica”, Revista Estudios Sociales (CPU), Número 64, Santiago, 1990
- Ashby, W. R., “The set theory of mechanism and homeostasis”, 1962, artículo en Journal of Theoretical Biology, vol. 23, 1969.
- Castillo, J. J., “La Sociología del Trabajo hoy: la genealogía de un paradigma”, Universidad Complutense de Madrid, en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Coordinador Enrique de la Garza Toledo, Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2000.
- De Mattos, C., “Movimientos del capital y expansión metropolitana en las economías emergentes latinoamericanas”, Revista de Estudios Regionales, Málaga, Número 60, Mayo-Agosto, 2001.
- De Mattos, C., “Santiago de Chile de cara a la globalización, ¿otra ciudad?”, en El Desafío de las Áreas Metropolitanas en un Mundo Globalizado. Una Mirada a Europa y América Latina, en Seminario Internacional realizado en Barcelona del 4 al 6 de Junio de 2002, artículo de mayo 2002.
- Dematteis, G., y Governa, F., “Urban form and governance: The new multi-centered urban patterns”, en Anderson, Jorgensen, Joye y Ostendorff (Editores), Change and Stability in Urban Europe. Form, Quality and Governance, Aldershot, Ashgate, UK, 2001
- Dematteis, G., “Nom basta una forte indentità, la città vive solo se è un nodo”, Telèma 15. en www.fub.it/telema, 1999.
- Dombois, R., Ludger, P., “¿Un Huracán Devastador o un Choque Catalizador?”, en Revista Latinoamericana de Estudios de Trabajo, año 4, número 8, 1998.
- Durand, C., “Avant propos”, en L'enjeu de la Rationalisation, número monográfico de Sociologie du Travail, 1979
- Koys, D., y DeCotiis, T., “Introductive Measures of Psychological Climate”, en Human Relations, Volumen 44, Número 3, SAGE Publications, páginas 265-285, 1991.
- Krugman, P., “Los ciclos en las ideas dominantes con relación al desarrollo económico”, en Desarrollo Económico, Número 143, Buenos Aires, 1996.
- Martin, J., “Organizational Culture”, Research paper 1847, Stanford Graduate School of Business, 2004.)
- MINVU, “Conceptos básicos para la formación de la Política Nacional de Desarrollo Urbano”, EURE, número 22, Santiago, Septiembre de 1981, Pág. 19.
- Palma, S., “Factores para evaluar la Satisfacción Laboral”, Revista Debates, Tecnología y Sociedad, Número 3, Página 24-28, 2001.
- Samaniego, C., “Absentismo, rotación y productividad”, en Andrés Rodríguez Fernández (coordinador) Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Pirámide, 2001, páginas 247-257
- Schein, E., “Organizational culture”, en American psychologist número 45, páginas 109 a 119, 1990.

- Tagiuri, y Litwin G., "Organizational Culture: A Key to Financial Performance", en Organizational Climate and Culture, Schneider, B., (editor), Editorial Jossey-Bass, 1968.

8.3- Páginas Web

www.bcentral.cl

www.cepal.cl

www.cep.cl

www.chiavenato.com

www.desarrollohumano.cl

www.fastcompany.com

www.fub.it/telema

www.gestiondelconocimiento.com

www.hbral.com

www.ine.cl

www.insead.edu

www.minmineria.cl

www.moebio.uchile.cl/

www.pnud.cl

www.portaldelconocimiento.net/





www.sernageomin.cl



www.shrm.org/

www.williamouchi.com

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta autoaplicada de recolección de datos

<div style="text-align: center;">  <p>ANGLO AMERICAN CHILE</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>Encuesta Percepción Entorno de Trabajadores</p> <hr style="border: 1px solid blue;"/> <p>Estimado(a) colaborador(a)</p> <p>La presente es una encuesta sobre la percepción que tienen los empleados de la empresa Anglo American Chile, en el Centro de Servicios Compartidos, sobre los factores del entorno nacional e internacional que les son relevantes.</p> <p>Actualmente el instrumento cuenta con 37 afirmaciones referidas al entorno, ante las cuales se les solicitará que señalen su grado de acuerdo, siguiendo el formato de la Encuesta de Clima Laboral 2004. La razón para la gran batería de preguntas es permitir una reducción factorial posterior, de modo de lograr generar un instrumento definitivo (producto de la tesis) con las variables de mayor significación y que no supere las 15 afirmaciones, de modo que sea fácil y rápido de aplicar, al mismo tiempo que logre captar los factores más relevantes para el análisis.</p> <p>La información será tratada como confidencial, las copias no se han numerado ni se realizará ningún análisis a los resultados individuales, sino a tendencias grupales.</p> <p>El presente instrumento de recolección de datos forma parte de la Tesis de Jorge Betzhold, quien actualmente ejerce como Memorista en el Departamento de RRRH, bajo la supervisión de Edwin Ugarte.</p> <p>El objetivo de la tesis es implementar un instrumento que permita monitorear los elementos del entorno de la compañía (temas políticos, económicos, sociales y culturales) que sin ser directamente relevantes para la empresa, lo sean para sus empleados, afectando de esta forma la cultura informal, la dinámica de los equipos de trabajo y el clima laboral.</p> <p>Se les agradece de antemano la colaboración.</p> <p style="text-align: right;">Jorge E. Betzhold</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>ANGLO AMERICAN CHILE</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <p>Instrucciones</p> <hr style="border: 1px solid blue;"/> <p>Cuando conteste las preguntas de la encuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por favor marque una equis (X) en el círculo que mejor lo describa a usted y a su opinión. ▪ Si necesita cambiar una respuesta, por favor ennegrezca completamente su primera elección. <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Pregunta de Ejemplo:</th> <th style="padding: 5px;">Muy de acuerdo</th> <th style="padding: 5px;">De acuerdo</th> <th style="padding: 5px;">Indiferente</th> <th style="padding: 5px;">En desacuerdo</th> <th style="padding: 5px;">Muy en desacuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">14 En la sociedad actual nadie tiene el trabajo asegurado</td> <td style="padding: 5px;"><input type="radio"/></td> <td style="padding: 5px;"><input checked="" type="radio"/></td> <td style="padding: 5px;"><input type="radio"/></td> <td style="padding: 5px;"><input type="radio"/></td> <td style="padding: 5px;"><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Plazo de entrega e instrucciones de devolución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El cuestionario debe ser entregado antes del 10 de Octubre. ▪ Por favor devolver a Jorge Betzhold (piso 8) apenas lo complete, usando el sobre sin identificación que se adjunta. <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div> </div>	Pregunta de Ejemplo:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	14 En la sociedad actual nadie tiene el trabajo asegurado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pregunta de Ejemplo:	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo								
14 En la sociedad actual nadie tiene el trabajo asegurado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								

<div style="text-align: center;">  <p>ANGLO AMERICAN CHILE</p> <p>Definiciones importantes</p> </div> <p>Por favor, lea las siguientes definiciones antes de contestar el cuestionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia: Se refiere a todo el nivel de dirección y gerencia de la organización por ejemplo: Directores, Vicepresidentes, Gerentes de Área, Superintendentes o Jefes de Departamento. ▪ Supervisores: Se refiere a las personas que supervisan directamente grupos de trabajadores, bien sea por turno, operadores, empleados técnicos y/o personal administrativo. Constituyen el primer nivel de mando en la organización y supervisan las labores de los empleados de la base de la compañía. Por ejemplo: Jefes de Unidad o Proceso. ▪ Expertos de disciplina: Se refiere al grupo o nivel de empleados que siendo graduados universitarios, ejercen funciones de disciplinas específicas, pero sin supervisar directamente personal. Por ejemplo: Especialistas o Especialistas Senior. ▪ Personal Administrativo: Se refiere a personas de Finanzas, Recursos Humanos, Seguridad y Desarrollo Sustentable, Marketing y Administración, que no supervisan directamente personal y no son expertos de disciplina. Por ejemplo: Asistentes y Analistas. ▪ Jefe o Supervisor Directo: Se refiere a la persona a la que usted reporta directamente y es quien le asigna sus tareas y normalmente evalúa su desempeño. ▪ Departamento: Se refiere al departamento en el cual usted trabaja, Ej. Finanzas, Seguridad y Desarrollo Sustentable. ▪ Equipo: Se refiere al grupo de personas con el cual usted trabaja en sus funciones diarias. 	<div style="text-align: center;">  <p>ANGLO AMERICAN CHILE</p> <p>Información General</p> </div> <p>El siguiente cuestionario nos permite dividir los resultados de la encuesta por grupos clave, y determinar si los empleados en diferentes grupos y áreas tienen opiniones diferentes. No se busca identificar las opiniones individuales.</p> <p>A. ¿En qué departamento trabaja usted?:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Presidencia</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>2. Legal, Asuntos Externos y Comercialización</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>3. Recursos Humanos</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>4. Seguridad y Desarrollo Sustentable</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>5. Adquisición y Contratos</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>6. Técnico y de Proyectos</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>7. TI</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>8. Contraloría y Finanzas</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> <tr><td>9. Otro (especificar _____)</td><td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td></tr> </table> <p>B. Usted es:</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <input type="radio"/> 1. Mujer </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <input type="radio"/> 2. Hombre </td> </tr> </table>	1. Presidencia	<input type="radio"/>	2. Legal, Asuntos Externos y Comercialización	<input type="radio"/>	3. Recursos Humanos	<input type="radio"/>	4. Seguridad y Desarrollo Sustentable	<input type="radio"/>	5. Adquisición y Contratos	<input type="radio"/>	6. Técnico y de Proyectos	<input type="radio"/>	7. TI	<input type="radio"/>	8. Contraloría y Finanzas	<input type="radio"/>	9. Otro (especificar _____)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> 1. Mujer	<input type="radio"/> 2. Hombre
1. Presidencia	<input type="radio"/>																				
2. Legal, Asuntos Externos y Comercialización	<input type="radio"/>																				
3. Recursos Humanos	<input type="radio"/>																				
4. Seguridad y Desarrollo Sustentable	<input type="radio"/>																				
5. Adquisición y Contratos	<input type="radio"/>																				
6. Técnico y de Proyectos	<input type="radio"/>																				
7. TI	<input type="radio"/>																				
8. Contraloría y Finanzas	<input type="radio"/>																				
9. Otro (especificar _____)	<input type="radio"/>																				
<input type="radio"/> 1. Mujer	<input type="radio"/> 2. Hombre																				



Información General

C. ¿ A cuál de las siguientes categorías pertenece usted? (ate a una de la página 3)

1. Gerente	<input type="radio"/>
2. Supervisor	<input type="radio"/>
3. Experto de disciplina	<input type="radio"/>
4. Personal administrativo	<input type="radio"/>
6. Otro (especificar _____)	<input type="radio"/>

D. ¿ Cuánto tiempo usted ha trabajado para la Compañía?

1. Menos de un año	<input type="radio"/>
2. Entre 1 y 3 años	<input type="radio"/>
3. Entre 4 y 8 años (considerando trabajo en EMMB)	<input type="radio"/>
3. Entre 4 y 8 años (considerando trabajo en CMD)	<input type="radio"/>
4. Más de 9 años (considerando trabajo en EMMB)	<input type="radio"/>
5. Más de 9 años (considerando trabajo en CMD)	<input type="radio"/>



Percepción del Clima Laboral Actual

	Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Comparada con otras empresas que conozco o he escuchado, Anglo es una de las mejores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Tengo un buen entendimiento de los objetivos y de las estrategias de negocio de Anglo American Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Anglo está comprometida en asegurar igualdad de oportunidades para todos los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Anglo provee oportunidades de desarrollo personales en forma adecuada con mis necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Hay problemas de comunicación entre departamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Tengo la autoridad que necesito para realizar mi trabajo efectivamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Soy alentado a presentar nuevas o mejores formas de hacer las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Tengo la información que necesito para desempeñar bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANGLO AMERICAN CHILE



Percepción del Clima Laboral Actual

	Mayor acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Mayor desacuerdo
Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones					
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7

ANGLO AMERICAN CHILE



Percepción del Entorno

	Mayor acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Mayor desacuerdo
Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones					
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

ANGLO AMERICAN CHILE



Percepción del Entorno

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones					
Los procesos económicos que me afectan cambian en forma muy rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que existen ofertas de empleo para mí en otras compañías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sueldo no me alcanza para adquirir los bienes que me gustaría tener	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que Chile está creciendo económicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La economía chilena depende de tantos factores que me es difícil entender los procesos que ocurren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la sociedad actual nadie tiene el trabajo asegurado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con mi familia tenemos un nivel de consumo que nos satisface	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que los problemas internacionales afectarán el crecimiento de Chile el próximo año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9

ANGLO AMERICAN CHILE




Percepción del Entorno

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones					
Los procesos económicos son muy cambiantes y seguirán siéndolo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que el mercado del trabajo se saturará cada año más por el número de profesionales que egresan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis necesidades de consumo aumentan todos los años	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La economía chilena depende de muchos factores externos, por lo que es frágil su crecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los cambios en la economía mundial no afectan mi proyecto personal a largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo es altamente valorado en el mercado del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los productos que consumo son un factor que determina la clase socioeconómica a la que pertenezco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay problemas agudos de equidad y pobreza que se esconden en los indicadores macroeconómicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

ANGLO AMERICAN CHILE

Percepción del Entorno



		Menos de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
25	Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones Me preocupa el nivel de delincuencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Es mejor recibir las instrucciones de trabajo claras, que participar en la planificación de ellas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Me preocupan los modelos culturales que tienen las nuevas generaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Me junto al menos una vez al mes con grupos de amigos que no pertenecen a la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Me parece que la delincuencia no es tan grave como lo muestran los medios de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Me gusta participar en la toma de decisiones, aunque implique asumir los riesgos de decidir mal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Creo que los valores centrales de la sociedad chilena no han cambiado mucho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Las personas con las que más comparto son mi familia y mis compañeros de oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Devolver en cuanto termine de responder, utilizando el sobre sin identificación que le llegó junto a la presente encuesta.

Muchas gracias por su tiempo.

Jorge E. Betzhold

11

ANGLO AMERICAN CHILE

Percepción del Entorno



Devolver en cuanto termine de responder, utilizando el sobre sin identificación que le llegó junto a la presente encuesta.

Muchas gracias por su tiempo.

Jorge E. Betzhold

12

Anexo 2: Pauta temas entrevistas previas a la construcción del instrumento

Dimensión	Área	Tema a indagar la percepción
Entorno político	Gobernabilidad	Claridad en la conducción del país actual y futuro
	Estabilidad – Conflicto	Estabilidad política en el país, actual y futura
Entorno económico	Dinamismo y Competencia	Complejidad del entorno económico, ofertas el cambio
	Mercado del Trabajo	Seguridad laboral (inseguridad), ofertas existentes y percepción de futuro
	Consumo	Nivel de adquisición y conducta de consumo
	Crecimiento económico	Indicadores macroeconómicos y percepción de crecimiento y equidad
Entorno Sociocultural	Inseguridades subjetivas	Delincuencia y riesgos
		Sentido de la vida y roles en la sociedad actual
	Participación limitada	Percepción ante acatar ordenes y/o participar en la toma de decisiones
	Cambio valórico	Elementos centrales de la cultura y el cambio que perciben
	Identidades fragmentadas	Pertenencia a grupos de referencia internos y externos a la compañía

Anexo 3: Proporción de la muestra de acuerdo a departamentos y género

VP	Gerencia	Personal (N 126)	Número mujeres (N 27)	Muestra (n 111)	Muestra mujeres (n 25)	Respuestas (96)	Respuestas mujeres (22)
Presidencia (MANCOM)		7	0	6	0	3	0
	Gerencia Seguridad y DS	4	1	4	1	3	1
Vicepres. Administrac y Finanz	Vicepres. Administrac y Finanz	2	2	2	1	25	8
Vicepres. Administrac y Finanz	Gerencia de Contraloría	13	4	11	4		
Vicepres. Administrac y Finanz	Gerencia Planificac y Finanzas	15	5	12	4		
Vicepres. Administrac y Finanz	Gerencia Adquisic y Contratos	18	6	16	6	14	5
Vicepres. Administrac y Finanz	Gerencia de Informatica	12	0	10	0	9	0
Vicepres. Técnica y Proyectos	Vicepres. Técnica y Proyectos	2	2	2	2	24	3
Vicepres. Técnica y Proyectos	Vicepresidencia de Geología	4	0	4	0		
Vicepres. Técnica y Proyectos	Vicepresidencia de Metalurgia	5	0	5	0		
Vicepres. Técnica y Proyectos	Vicepresidencia de Minería	6	0	5	0		
Vicepres. Técnica y Proyectos	Vicepresidencia de Proyectos	11	1	8	1		
Vicepres. Recursos Humanos		10	2	9	2	6	2
Vicepres. de Operaciones		4	0	4	0	1	0
VP Comercializa. y AA.CC.	Gerencia de Marketing	4	0	4	0	11	3
VP Comercializa. y AA.CC.	Gerencia Legal	3	1	3	1		
VP Comercializa. y AA.CC.	VP Comercializacion y AA.CC.	6	3	6	3		
Empleados AA Chile		126	27	111	25	96	22

Anexo 4: Resultados por pregunta del instrumento de recolección de datos

A continuación se encuentra un listado de las preguntas realizadas por medio del instrumento de recolección de datos y por medio de una tabla, al costado derecho, se indica la frecuencia de casos que señalaron una postura frente a la oración de muy de acuerdo (MA), acuerdo (A), indiferente (I), desacuerdo (D) o muy en desacuerdo (MD).

Dimensión						
Área						
Preguntas						
Entorno político						
Gobernabilidad						
La conducción del país no se verá afectada por el candidato que gane la elección presidencial	Preg No	MA	A	I	D	MD
El país tiene un norte político claro que no se ve afectado por los temas particulares	1	10	35	14	32	4
El manejo político del país es estable	7	3	46	23	23	0
Hay un consenso entre los partidos políticos en la forma de gobernar el país	3	14	68	9	4	0
	6	9	42	17	26	1
Estabilidad – Conflicto						
Chile ha tenido gran estabilidad política en los últimos años	2	16	72	4	3	0
Los temas políticos de Chile no van a cambiar en los próximos años	5	9	54	17	15	0
El conflicto político en Chile se da en temas marginales y no de fondo	8	18	38	22	15	2
No creo que la política en Chile cambie en los próximos años	4	12	56	14	12	1
Entorno económico						
Dinamismo y Competencia						
Los procesos económicos que me afectan cambian en forma muy rápida	Preg No	MA	A	I	D	MD
La economía chilena depende de tantos factores que me es difícil entender los procesos que ocurren	9	7	30	24	29	2
Los procesos económicos son muy cambiantes y seguirán siéndolo	13	2	19	14	52	8
Los cambios en la economía mundial no afectan mi proyecto personal a largo plazo	17	19	60	11	5	0
	21	4	31	25	35	0
Mercado del Trabajo						
Creo que existen ofertas de empleo para mí en otras compañías	10	16	68	6	4	1
En la sociedad actual nadie tiene el trabajo asegurado	14	34	50	6	5	0
Creo que el mercado del trabajo se satura cada año más por el número de profesionales que egresan	18	10	32	18	32	3
	22	20	55	18	2	0
Consumo						
Mi sueldo no me alcanza para adquirir los bienes que me gustaría tener	11	17	33	16	27	2
Con mi familia tenemos un nivel de consumo que nos satisface	15	11	60	10	14	0
Mis necesidades de consumo aumentan todos los años	19	10	35	28	20	2
Los productos que consumo mensualmente son un factor que determina la clase a la que pertenezco	23	5	44	19	23	4
Crecimiento económico						
Creo que Chile está creciendo económicamente	12	16	73	5	1	0
Creo que los problemas internacionales afectarán el crecimiento de Chile el próximo año	16	7	54	19	13	2
La economía chilena depende de muchos factores externos, por lo que es frágil su crecimiento	20	6	44	16	28	0
Hay problemas agudos de equidad y pobreza que se esconden en los indicadores macroeconómicos	24	32	54	4	4	0
Entorno Sociocultural						
Inseguridades subjetivas						
Me preocupa el nivel de delincuencia	Preg No	MA	A	I	D	MD
Me parece que la delincuencia no es tan grave como lo muestran los medios de comunicación	25	60	30	4	1	0
Tengo claro quién soy en esta sociedad	29	1	15	8	43	28
Es difícil descubrir qué lugar ocupa uno en la sociedad chilena	33	31	59	3	2	0
	36	2	15	15	54	9
Participación limitada						
Es mejor recibir las instrucciones de trabajo claras, que participar en la planificación de ellas.	26	6	5	5	59	20
Me gusta participar en la toma de decisiones, aunque implique asumir los riesgos de decidir mal.	30	33	54	4	4	0
Me importa más hacer bien mi trabajo que participar en las decisiones	34	7	20	19	45	4
Cambio valórico						
Me preocupan los modelos culturales que tienen las nuevas generaciones	27	21	38	19	15	2
Creo que los valores centrales de la sociedad chilena no han cambiado mucho	31	5	32	17	38	3
Identidades fragmentadas						
Me junto al menos una vez al mes con grupos de amigos que no pertenecen a la empresa	28	36	42	9	7	1
Las personas con las que más comparto son mi familia y mis compañeros de oficina	32	23	61	5	4	1
Me siento parte de una familia en la empresa	35	3	31	18	31	12
Tengo grupos de amigos que no son ni han sido compañeros de trabajo	37	39	50	4	2	0

Anexo 5: Detalle del análisis estadístico

Correlaciones

El estudio de las correlaciones entre variables consiste en analizar las varianzas conjuntas que existen entre dos variables. Es decir, es una herramienta estadística que permite identificar el grado en que dos variables se encuentran relacionadas y de qué forma, por medio de analizar grupos de datos.

En general, en la presente tesis se considera un nivel de correlación bajo a uno menor al 0,2; medio cuando los valores oscilan entre 0,21 y 0,49 y sobre 0,5 una correlación alta. El signo del coeficiente de correlación indica si se trata de una vinculación directa o inversa entre las variables.

Correlaciones en las variables generales de la encuesta

Se comienza por observar el área de cruce entre las variables geográficas y generales. Los códigos utilizados en la matriz de datos simbolizan:

- g1 Departamento en el que trabaja
- g2 Género
- g3 Puesto de trabajo (por niveles)
- g4 Trayectoria laboral en la empresa

	g1	g2	g3	g4	CLIMA	EP	EE	ES
g1	1.00							
g2	0.04	1.00						
g3	0.05	-0.50	1.00					
g4	-0.11	-0.05	0.12	1.00				
CLIMA	-0.07	0.28	-0.22	-0.21	1.00			
EP	0.08	0.32	-0.13	0.15	0.12	1.00		
EE	0.12	0.05	0.09	0.10	0.13	0.24	1.00	
ES	0.09	0.03	0.11	-0.12	0.38	0.16	0.43	1.00

Se dan relaciones con coeficientes altos de correlación en sólo un caso, por medio de un nivel de correlación inverso y de intensidad alto (-0,5) entre el género y el nivel del puesto de trabajo implicando que a mayor puesto en el organigrama, menor el porcentaje de mujeres en tal posición.

Con respecto al cruce entre las variables: Clima Organizacional (CLIMA), Entorno Político (EP), Entorno Económico (EE) y Entorno Sociocultural (ES) se dan dos cruces de intensidad media y uno de media alta, de modo que:

- a) Las personas que tienden a tener una opinión mejor del Clima Organizacional tienden a poseer una opinión mejor sobre el Entorno Sociocultural que los rodea (coeficiente de correlación 0,38);

- b) Las personas que tienden a tener una opinión positiva de los elementos del entorno económico también tienden a poseer una percepción positiva del entorno político (coeficiente de correlación 0,24);
- c) Las personas que tienden a tener una percepción positiva del entorno económico, tienden a poseer una percepción positiva del entorno sociocultural (coeficiente de correlación 0,43)

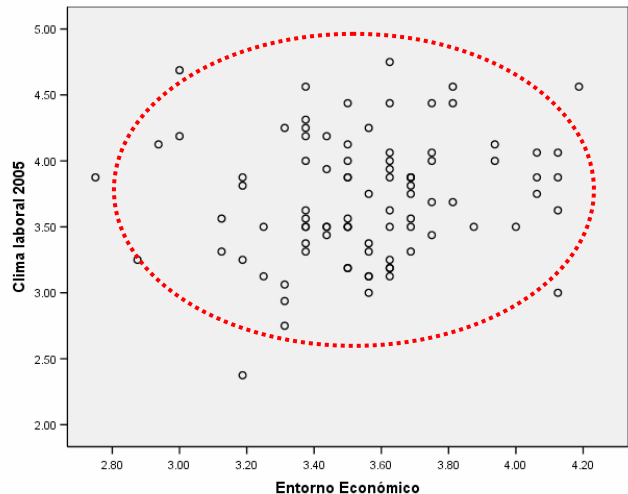
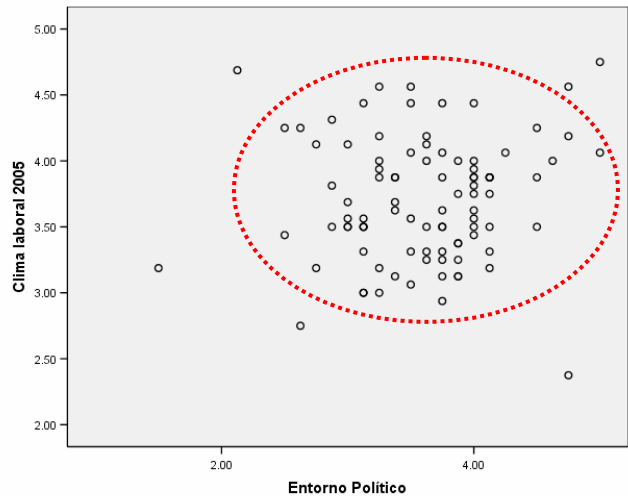
Finalmente al observar el cruce entre las variables geográficas de la población encuestada (g1, g2, g3 y g4) y las cuatro variables de percepción, es posible señalar que la percepción del clima posee una relación con 3 variables de modo que es posible identificar las siguientes tendencias: los hombres tienen una percepción del Clima Organizacional mejor que las mujeres (0,28), a menor puesto dentro del organigrama (-0,22) y a menos años trabajados en la Compañía (-0,21), más baja la percepción del Clima Organizacional.

Correlaciones entre el Clima Organizacional y las dimensiones del entorno

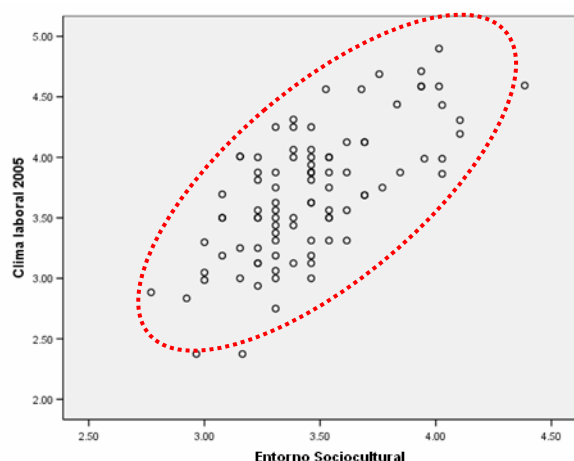
Por medio del módulo Scatter Graph del programa de análisis estadístico SPSS, es posible graficar los casos que se dan del cruce de la percepción de los indicadores del Clima Organizacional 2005 (en el eje Y de los gráficos) y las dimensiones del entorno de los empleados (en el eje X de los gráficos).

El primer gráfico presenta la nube de probabilidad estadística que configuran los cruces entre los puntajes sobre la percepción del clima, con los puntajes de la percepción del Entorno Político. Es posible observar que los casos se tienden a concentrar en un área limitada del gráfico, pero sin un orden lineal o curvo aparente. Esto logra ejemplificar gráficamente el bajo valor que ofreció el coeficiente de correlación (0,12) que se presentó en la página previa.

Al observar el segundo gráfico se observa el Scatter Graph entre la percepción del clima y el Entorno Económico (0,13), nuevamente los casos se dan distribuidos sin relación aparente, en este caso, en un espacio mayor del gráfico que lo que ocurría con el entorno político.



La diferencia entre los dos primeros gráficos radicaría en el nivel de acuerdo que hay en los temas políticos, frente a una mayor diversidad de percepciones en los económicos dentro de la población encuestada, lo que se reflejaría en una nube de puntos mas esparcida a menor nivel de acuerdo.



El tercer gráfico presenta el cruce entre la percepción del clima (eje Y) y la percepción del Entorno Sociocultural (eje X). La tabla de correlaciones de la página previa anticipaba que existía una relación directa con intensidad media entre las dos dimensiones (0,38), y el gráfico nos permite apreciar esta tendencia en que las personas que tienen una percepción más positiva del clima (mayor puntaje), tienden a una percepción más positiva del entorno sociocultural, y viceversa.

Correlaciones de las variables del Entorno Económico y del Entorno Sociocultural

	<i>Dinam y comp</i>	<i>Merc del T</i>	<i>Consumo</i>	<i>Crecim econ</i>	<i>Insegur subj</i>	<i>Particip lim</i>	<i>Cambio val</i>
Dinamismo y competencia	1.00						
Mercado del Trabajo	0.17	1.00					
Consumo	0.14	0.35	1.00				
Crecimiento económico	0.03	0.20	0.13	1.00			
Inseguridades subjetivas	0.20	0.09	0.22	0.07	1.00		
Participación limitada	-0.01	0.37	0.22	0.24	0.11	1.00	
Cambio valórico	-0.03	0.07	0.38	0.02	0.26	0.29	1.00
Identidades fragmentadas	0.09	0.16	0.19	0.08	-0.01	0.03	-0.06

Hay una correlación media (0,2) entre las personas que señalan percibir la economía como dinámica, con muchos factores que cambian y que el nivel de delincuencia es un problema que les afecta.

Una correlación entre las personas que señalan percibir el mercado del trabajo como dinámico, con ofertas existentes para ellos en otras empresas y en el que nadie tiene un trabajo asegurado con una percepción de satisfacción con el nivel de consumo personal (0,35), la percepción que Chile ha crecido y va a crecer económicamente (0,20) y preferencia por participar en instancias de decisión y no sólo limitarse a acatar (0,37)

Las personas que tienden a percibir su nivel de consumo como adecuado a sus necesidades, tienden a percibir que hay un nivel de delincuencia que les afecta (0,22), tienden a preferir participar en instancias de decisión (0,22) y señalan que en las últimas generaciones se da un cambio valórico significativo.

El crecimiento económico se encuentra también ligado con una intensidad media (0,24) con la preferencia a participar en instancias de decisión.

La inseguridad subjetiva también se encuentra ligada con intensidad media (0,24) con el cambio valórico, es decir, aquellos que señalan que el tema de la delincuencia los afecta, tienden a señalar que el cambio valórico en ha sido importante y éste se relaciona con una intensidad media (0,29.)

De éste modo, temáticas de participación, cambio valórico en Chile, consumo y el mercado del trabajo se destacan.

Correlaciones entre Entorno Sociocultural y Clima Organizacional

Se procede a realizar el cruce entre las dimensiones del Entorno Sociocultural y las variables de la encuesta de clima (CL1 al CL16), la que permite identificar con cuáles de las dimensiones socioculturales se dan relaciones y de qué tipo, con las variables de percepción del Clima Organizacional.

	CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	CL6	CL7	CL8	CL9	CL10	CL11	CL12	CL13	CL14	CL15	CL16
Inseguridades subjetivas	-0.03	0.01	0.01	0.02	-0.10	0.21	0.06	0.02	-0.04	0.21	0.04	-0.20	-0.16	0.06	-0.05	-0.02
Participación limitada	-0.01	0.06	0.11	-0.02	-0.10	-0.06	0.16	0.14	0.07	0.08	0.12	0.29	0.42	0.17	0.44	0.04
Cambio valórico	-0.05	-0.11	0.03	0.31	-0.03	0.04	0.12	-0.03	0.03	0.02	0.04	0.28	0.16	0.09	0.09	-0.07
Identidades fragmentadas	0.12	0.14	0.15	0.11	-0.07	0.09	0.08	0.05	0.03	0.14	-0.14	0.11	0.08	0.20	-0.02	0.11

-Dimensión de inseguridades subjetivas: da cuenta de la percepción de riesgos y crimen en nuestra sociedad, los datos revelan que las personas que señalan que les preocupa la delincuencia y las temáticas de seguridad perciben que poseen la autoridad que necesitan para realizar el trabajo efectivamente (0,21), perciben que son tratadas en forma justa en la Compañía (0,21) y que la evaluación de desempeño no les es útil para planificar su carrera (-0,20.)

-Dimensión de participación limitada: se da una tendencia en la cual aquellos encuestados que prefieren participar en la toma de decisiones, por sobre sólo realizar su trabajo y asumiendo los riesgos y responsabilidades que esto demanda, señalan que la evaluación de desempeño les ayuda a planificar su carrera (0,29), su supervisor directo les reconoce al hacer un buen trabajo (0,42) y mi jefe me alienta a tomar la iniciativa en resolver problemas (0,44.) Es decir, hay una relación directa entre el tipo de liderazgo y nivel de empoderamiento que se reciben desde la supervisión y el deseo de participación en la toma de decisiones.

- Dimensión de cambio valórico: aquellos entrevistados que señalaron que el cambio valórico en la sociedad chilena es un tema que les preocupa señalan también que la Empresa provee oportunidades de desarrollo personal de acuerdo a sus necesidades (0,31) y la evaluación de desempeño ayuda a planificar la carrera (0,28.)

- Dimensión de identidades fragmentadas: establece una correlación media con una variable del clima, de modo que aquellos que señalaron poseer redes de contactos estables que les permiten definir su posicionamiento en la sociedad señalan que el supervisor directo trata con adecuado respeto a su gente (0,20.)

A continuación se realiza un cruce entre las variables del Entorno Socioeconómico y las variables de la encuesta de clima (CL1 al CL16). Ésta tabla busca profundizar en las relaciones que se señalaron en la página previa, es decir, entre las dimensiones de Entorno Socioeconómico (elemento del entorno que destacó la mayor relación con el Clima Organizacional), ahora observando dentro de las variables que construyen cada dimensión, de modo de establecer cuál es el concepto determinante de la correlación. Destacan:

	CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	CL6	CL7	CL8	CL9	CL10	CL11	CL12	CL13	CL14	CL15	CL16
E25	0.00	-0.05	-0.12	0.08	0.18	-0.08	0.09	-0.09	-0.05	-0.03	0.15	0.08	0.18	0.25	0.23	-0.10
E26	-0.06	0.09	-0.17	-0.04	-0.14	-0.11	-0.05	0.07	-0.10	-0.08	-0.17	-0.12	-0.04	-0.13	-0.08	0.06
E27	-0.12	0.02	-0.22	0.05	0.07	-0.28	-0.15	-0.10	-0.10	-0.13	-0.06	-0.03	-0.19	-0.10	-0.13	-0.19
E28	0.13	0.05	0.00	0.06	0.24	-0.20	-0.11	-0.16	-0.10	0.07	0.03	0.00	0.05	0.09	0.04	0.12
E29	-0.05	0.04	0.03	-0.12	-0.04	0.08	-0.08	0.06	0.06	0.07	-0.04	-0.07	-0.11	-0.10	-0.09	0.10
E30	0.08	0.18	0.26	0.14	0.25	0.06	0.15	0.18	0.03	0.26	0.33	0.37	0.14	0.24	0.36	0.05
E31	0.02	0.05	-0.04	-0.07	0.00	0.13	0.04	0.30	0.22	-0.05	0.08	0.07	0.04	-0.10	0.13	0.12
E32	0.00	0.11	0.20	0.22	0.03	0.08	0.10	0.00	-0.24	0.03	0.15	0.20	0.25	0.32	0.18	0.17
E33	0.09	0.17	0.09	0.07	-0.06	0.26	0.27	0.08	0.25	0.03	0.15	0.34	0.22	0.31	0.32	0.25
E34	0.03	-0.10	-0.17	-0.06	0.21	-0.10	-0.32	0.12	0.01	-0.01	-0.18	-0.09	-0.32	-0.15	-0.20	-0.10
E35	0.34	0.54	0.37	0.26	-0.52	0.21	0.27	0.30	0.15	0.38	-0.01	0.19	0.22	0.15	0.17	0.68
E36	-0.03	-0.03	0.05	0.00	-0.08	0.10	0.12	0.43	0.09	0.10	-0.02	0.04	0.05	-0.17	0.03	0.05
E37	0.13	0.05	-0.04	0.05	0.10	-0.04	-0.06	-0.08	-0.02	0.12	0.10	0.17	0.04	0.14	0.26	0.12

Con respecto a la dimensión de Participación limitada aquellos que señalaron que “me gusta participar en la toma de decisiones, aunque implique asumir los riesgos” (E30), señalan que Anglo está comprometida con asegurar la igualdad de oportunidades para todos sus empleados (0,26), hay problemas de comunicación entre departamentos (0,25), las personas son tratadas en la Compañía en forma justa (0,26), la evaluación de desempeño me ayuda a planificar mi carrera (0,37), mi supervisor trata con adecuado respeto a la gente a su cargo (0,24) y mi supervisor me alienta a tomar la iniciativa en resolver problemas (0,36.)

Con respecto a la dimensión de Identidades Subjetivas aquellos que señalaron que “tengo claro quién soy en esta sociedad” (E33), tienden a señalar que poseen la autoridad que necesitan para realizar sus funciones (0,26), soy alentado a presentar mejores formas de hacer las cosas (0,27), donde trabajo no hay reglas innecesarias (0,25), la evaluación de desempeño me ayuda a planificar mi carrera (0,34), Mi supervisor directo reconoce cuando hago un buen trabajo (0,22), Mi supervisor directo trata con adecuado respeto a la gente a su cargo (0,31), Mi jefe o supervisor directo me alienta a tomar la iniciativa en resolver problemas (0,32), Creo que en el futuro el lugar donde trabajo cambiará para mejor (0,25.)

Con respecto a la dimensión de Identidades Fragmentadas:

Aquellos que señalaron que “Las personas con las que más comparto son mi familia y mis compañeros de oficina” (E32) tienden a señalar que Anglo está comprometida en asegurar igualdad de oportunidades para todos los empleados (0,20), Anglo provee oportunidades de desarrollo personales en forma adecuada con mis necesidades (0,22), Donde trabajo hay reglas o procedimientos innecesarios (-0,24), La evaluación de desempeño me ayuda a planificar y desarrollar mi carrera (0,20), Mi supervisor directo reconoce cuando hago un buen trabajo (0,25), Mi supervisor directo trata con adecuado respeto a la gente a su cargo(0,32)

Aquellos que señalaron que “me siento parte de una familia en la empresa” (E35), se encuentra relacionado con una alta intensidad con las percepciones que tengo un buen entendimiento de los objetivos y estrategia de negocios de la Compañía (0,54), no perciben que hayan problemas de comunicaciones serios entre departamentos (-0,52) y creen que en el futuro el lugar de trabajo cambiará para mejor (0,68.) Junto con éstos destaca una correlación de intensidad media de aquellos que señalaron sentirse parte de una familia con otras 8 variables del clima, siendo la variable del entorno que posee mayor correlación con los elementos del Clima Organizacional.

Análisis estadístico multivariado

Reducción factorial por componentes principales

El análisis factorial por medio de la extracción de componentes principales, se utilizó en el presente trabajo dada su utilidad para resumir variables observadas en un número menor de variables latentes, estableciendo así un número de componentes principales que logran representar el conjunto de variables observadas con un mínimo de pérdida de información.

Se establecen las variables latentes como resultado de la combinación lineal del conjunto de variables observadas (desde la matriz de datos), siendo la primera (primer componente principal la que mejor resume la información de la matriz original.

Las variables latentes se explican de acuerdo a la magnitud de relación con cada variable observada, para luego etiquetar cada componente de acuerdo a las variables observadas que la componen, es decir, con las que se vincula. De este modo cada componente principal está compuesto por una combinación de las variables originales, en la cual un grupo de ellas son las de mayor importancia, determinando así la nomenclatura que se utilizará para referirse a dicho componente.

A continuación se realiza el análisis factorial de las 3 dimensiones del entorno de la membresía, es decir, el Entorno Político, el Entorno Económico y el Entorno Sociocultural de los trabajadores de la empresa.

Se revisa que las variables ingresadas no posean multicolinealidad, ya que, a pesar de que las variables de la matriz de datos deben estar relacionadas, ante multicolinealidad el determinante es cero, lo que evita poder invertir las matrices, paso central para el cálculo de los factores.

La tabla de comunalidad, la primera tabla que se presenta en cada caso, hace referencia a la parte “común” que tiene cada variable con el resto (en cuanto a comportamiento de la distribución de casos) siendo así la cantidad de varianza de ésta que será incorporada al modelamiento estadístico.

El aporte del análisis factorial será observar si las dimensiones de cada área del entorno de los trabajadores se corresponde con el desarrollado en el modelo de acuerdo a la teoría, o sería adecuado realizar un cambio de acuerdo a los datos recolectados, generando nuevas categorías para rescatar la percepción de los trabajadores sobre sus entornos significativos.

Análisis de reducción factorial del Entorno Político

Se presenta a continuación el análisis factorial de las dimensiones del Entorno Político. La tabla de comunalidad presenta la cantidad de varianza de cada variable que será incorporada al modelamiento estadístico, de modo de rescatar la variación “común” de la dimensión, dejando de lado las situaciones particulares que pueda experimentar una variable de la dimensión.

Communalities			
	Afirmación	Initial	Extraction
EP01	La conducción del país no se verá afectada por el candidato que gane la elección presidencial	1.000	0.408
EP02	Chile ha tenido gran estabilidad política en los últimos años	1.000	0.888
EP03	El manejo político del país es estable	1.000	0.863
EP04	No creo que la política en Chile cambie en los próximos años	1.000	0.638
EP05	Los temas políticos de Chile no van a cambiar en los próximos años	1.000	0.575
EP06	Hay un consenso entre los partidos políticos en la forma de gobernar el país	1.000	0.474
EP07	El país tiene un norte político claro que no se ve afectado por los temas particulares	1.000	0.601
EP08	El conflicto político en Chile se da en temas marginales y no de fondo	1.000	0.602

Posterior a la extracción de la varianza común, se procede al análisis y generación de los componentes principales, en este caso, con dos componentes se logra explicar más del 50% de la variación total de la dimensión (explican juntos un 63,1% de la variación total de la dimensión.)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.878	48.478	48.478
2	1.172	14.648	63.127

La matriz de componentes da cuenta de qué variables serían las principales en la formación de cada componente principal, en este caso y de acuerdo a las variables que se observan en los dos componentes es posible afirmar que:

El primer componente principal estaría formado por variables que hacen referencia a que la estabilidad política del país se mantendría en los años futuros.

Component Matrix			
	Afirmación	1	2
EP01	La conducción del país no se verá afectada por el candidato que gane la elección presidencial	0.639	-0.014
EP02	Chile ha tenido gran estabilidad política en los últimos años	0.638	0.693
EP03	El manejo político del país es estable	0.699	0.611
EP04	No creo que la política en Chile cambie en los próximos años	0.756	-0.259
EP05	Los temas políticos de Chile no van a cambiar en los próximos años	0.707	-0.273
EP06	Hay un consenso entre los partidos políticos en la forma de gobernar el país	0.647	-0.237
EP07	El país tiene un norte político claro que no se ve afectado por los temas particulares	0.767	-0.116
EP08	El conflicto político en Chile se da en temas marginales y no de fondo	0.705	-0.325

El segundo componente principal estaría formado por variables que dan cuenta de la estabilidad política.

De este modo se propone un cambio en la forma de medir la dimensión del Entorno político, pasando de “estabilidad” y “governabilidad” (distinciones teóricas que surgieron de la revisión bibliográfica), a “estabilidad presente” y “proyección de la estabilidad” en el tema de la percepción del entorno político de los trabajadores. La temática de la gobernabilidad no es importante en la composición del Entorno político de los trabajadores.

Análisis de reducción factorial del Entorno Económico

Se presenta a continuación el análisis factorial de las dimensiones del Entorno Económico. La tabla de comunalidad como ya se señaló da cuenta de la cantidad de varianza de cada variable que será incorporada de modo de rescatar la variación “común” de la dimensión.

	Initial	Extraction
EE09	1.000	0.786
EE10	1.000	0.609
EE11	1.000	0.743
EE12	1.000	0.812
EE13	1.000	0.745
EE14	1.000	0.641
EE15	1.000	0.783
EE16	1.000	0.454
EE17	1.000	0.622
EE18	1.000	0.713
EE19	1.000	0.621
EE20	1.000	0.696
EE21	1.000	0.596
EE22	1.000	0.669
EE23	1.000	0.672
EE24	1.000	0.787

En la segunda tabla (“Total Variance Explained”) se exponen los resultados del análisis y generación de los componentes principales, en este caso, son 5 componentes necesarios para lograr explicar más del 50% de la variación total de la dimensión (explican juntos un 55%.)

La matriz de componentes da cuenta de qué variables serían las principales en la formación de cada componente principal, en este caso y de acuerdo a las variables que se observan en los cinco componentes es posible afirmar que:

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.673	16.708	16.708
2	2.076	12.973	29.681
3	1.480	9.251	38.932
4	1.379	8.616	47.548
5	1.204	7.525	55.073

El primer componente principal hace relación al proyecto personal y el mercado del trabajo (EE10, EE18, EE21 y EE22.)

El segundo componente principal hace referencia a la inseguridad seguridad del mercado laboral (EE14 y EE17.)

Del tercer componente principal al quinto, cada uno sólo logra explicar una variable, dando cuenta de la mayor diversidad que se da dentro de la dimensión Entorno Económico.

No se da, como en la dimensión previa (Entorno Político) un claro redimensionamiento de las áreas del entorno que se construyeron desde la revisión efectuada en el marco teórico, pero si se configura como importante dividir el tema del mercado laboral en dos áreas: “proyecto personal” e “inestabilidad del mercado laboral”.

Al observar la revisión bibliográfica y los datos aquí procesados se proponen las siguientes dimensiones:

- Proyecto personal
- Inestabilidad del mercado laboral
- Consumo
- Crecimiento económico

		Component Matrix				
Afirmación		1	2	3	4	5
EE09	Los procesos económicos que me afectan cambian en forma muy rápida	-0.013	0.324	-0.309	-0.454	0.498
EE10	Creo que existen ofertas de empleo para mi en otras compañías	0.686	0.264	-0.012	0.092	-0.161
EE11	Mi sueldo no me alcanza para adquirir los bienes que me gustaría tener	0.315	0.414	-0.486	0.406	-0.065
EE12	Creo que Chile está creciendo económicamente	0.380	0.195	0.463	0.127	0.285
EE13	La economía chilena depende de tantos factores que me es difícil entender los procesos que ocurren	-0.536	0.280	-0.260	0.285	0.274
EE14	En la sociedad actual nadie tiene el trabajo asegurado	0.313	0.595	0.134	0.114	0.027
EE15	Con mi familia tenemos un nivel de consumo que nos satisface	0.281	-0.081	0.444	-0.101	0.138
EE16	Creo que los problemas internacionales afectarán el crecimiento de Chile el próximo año	-0.260	0.487	0.042	0.204	-0.270
EE17	Los procesos económicos son muy cambiantes y seguirán siéndolo	0.217	0.575	-0.019	-0.334	0.324
EE18	Creo que el mercado del trabajo se satura cada año más por el número de profesionales que egresan	-0.592	0.382	0.107	-0.120	0.232
EE19	Mis necesidades de consumo aumentan todos los años	0.018	0.454	0.090	-0.487	-0.289
EE20	La economía chilena depende de muchos factores externos, por lo que es frágil su crecimiento	-0.546	0.331	0.179	0.158	-0.323
EE21	Los cambios en la economía mundial no afectan mi proyecto personal a largo plazo	0.584	-0.249	0.073	0.175	0.313
EE22	Mi trabajo es altamente valorado en el mercado del trabajo	0.617	0.256	-0.328	0.003	-0.316
EE23	Los productos que consumo son un factor que determina la clase socioeconómica a la que pertenezco	0.029	0.253	0.686	0.043	-0.138
EE24	Hay problemas agudos de equidad y pobreza que se esconden en los indicadores macroeconómicos	-0.085	0.177	0.116	0.645	0.336

Análisis de reducción factorial del Entorno Sociocultural

Se presenta a continuación el análisis factorial de las dimensiones del Entorno Sociocultural. La tabla de comunalidad como ya se señaló da cuenta de la cantidad de varianza de cada variable que será incorporada de modo de rescatar la variación “común” de la dimensión.

En la segunda tabla (“Total Variance Explained”) se exponen los resultados del análisis y generación de los componentes principales, en este caso, son 4 componentes necesarios para lograr explicar más del 50% de la variación total de la dimensión (explican juntos un 52%.)

La matriz de componentes da cuenta de qué variables serían las principales en la formación de cada componente principal, en este caso y de acuerdo a las

variables que se observan en los cuatro componentes es posible afirmar que:

El primer componente principal hace relación la participación en decisiones (EE26, EE30 y EE34), tabulado en el modelo como “participación limitada” ya

Communalities

	Initial	Extraction
ES25	1.000	0.786
ES26	1.000	0.796
ES27	1.000	0.637
ES28	1.000	0.805
ES29	1.000	0.725
ES30	1.000	0.681
ES31	1.000	0.730
ES32	1.000	0.469
ES33	1.000	0.644
ES34	1.000	0.670
ES35	1.000	0.681
ES36	1.000	0.709
ES37	1.000	0.631

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.138	16.447	16.447
2	1.853	14.256	30.704
3	1.545	11.883	42.586
4	1.235	9.501	52.087

que los estudios revelan que la tendencia en el territorio nacional es a preferir uinstrucciones claras que participar activamente en las decisiones. En el caso de los trabajadores de la Empresa se da la situación inversa.

El segundo componente principal hace referencia a delincuencia, tal como el modelo esperaba se trata de una inseguridad creada por los niveles de delincuencia inflados que ofrecen los medios de comunicación (EE25 y EE29).

El tercer componente tiene que ver con el cambio valórico y el lugar que se ocupa en la sociedad (EE27, EE31 y EE36.)

El cuarto componente es una variable (EE28), que hace referencia a las redes sociales de apoyo externas a la familia y los compañeros de oficina.

Al observar la revisión bibliográfica y los datos aquí procesados se proponen las siguientes dimensiones:

- Deseo de participación
- Delincuencia e inseguridad
- Cambio valórico
- Posición en la sociedad
- Redes de apoyo

		Component Matrix			
Afirmación		1	2	3	4
ES25	Me preocupa el nivel de delincuencia	-0.093	0.798	0.099	-0.359
ES26	Es mejor recibir lar instrucciones de trabajo claras, que participar en la planificación de ellas	0.784	0.181	0.147	0.250
ES27	Me preocupan los modelos culturales que tienen las nuevas generaciones	0.531	0.398	-0.598	0.064
ES28	Me junto al menos una vez al mes con grupos de amigos que no pertenecen a la empresa	-0.102	0.304	0.189	0.459
ES29	Me parece que la delincuencia no es tan grave como lo muestran los medios de comunicación	0.166	-0.696	0.019	0.392
ES30	Me gusta participar en la toma de decisiones, aunque implique asumir los riesgos de decidir mal	-0.707	-0.126	0.058	0.077
ES31	Creo que los valores centrales de la sociedad chilena no han cambiado mucho	0.116	0.014	0.783	0.034
ES32	Las personas con las que más comparto son mi familia y mis compañeros de oficina	-0.197	0.165	-0.039	0.042
ES33	Tengo claro quién soy en esta sociedad	-0.426	0.251	-0.161	0.382
ES34	Me importa más hacer bien mi trabajo que participar en las decisiones	0.644	0.129	-0.130	0.350
ES35	Me siento parte de una familia en la empresa	-0.143	-0.133	0.328	0.342
ES36	Es difícil descubrir qué lugar ocupa uno en la sociedad chilena	0.289	-0.133	0.662	-0.367
ES37	Tengo grupos de amigos que no son ni han sido compañeros de trabajo	-0.248	0.540	0.356	0.383

Regresión lineal

La regresión es un procedimiento estadístico que permite definir cómo una variable (variable dependiente) se relaciona con una serie de otras variables (variables explicativas o independientes.)

Si bien el análisis de regresión posee implícito un carácter de causalidad, la técnica es utilizada aquí en cuanto a su valor para establecer si alguna de las áreas del entorno de los trabajadores posee una vinculación estrecha sobre la percepción del Clima Organizacional, sin considerar si se trata o no de una situación de causa y consecuencia, tema para un estudio posterior. El modelo lineal general estudia la relación lineal entre la variable respuesta y la variable de regresión, a partir de una muestra que sigue el siguiente modelo:

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 x_i + \varepsilon_i \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

Se verifican las siguientes hipótesis necesarias para aplicar el modelo:

1- La función de regresión es lineal.

$$m(x_i) = E(Y/x_i) = \alpha_0 + \alpha_1 x_i, \quad i = 1, \dots, n,$$

2- La varianza es constante (homocedasticidad).

$$Var(Y/x_i) = \sigma^2, \quad i = 1, \dots, n,$$

3- La distribución es normal.

$$Y/x_i \sim N(\alpha_0 + \alpha_1 x_i, \sigma^2), \quad i = 1, \dots, n,$$

4- Las observaciones de Y son independientes.

Dado que se cumplen estas condiciones, es posible aplicar los siguientes dos modelos de regresión lineal que se presentan en las siguientes páginas. Sin embargo, a pesar que el modelo permite así conocer el valor de la variable Y (dependiente) si se conoce la serie de variables predictoras, lo que se busca a continuación es sólo determinar las variables que permiten una mejor interpretación del Clima Organizacional, medirlas y determinar si es significativo su impacto.

De éste modo, no se busca predecir el Clima Organizacional por medio de conocer los puntajes asignados a las percepciones del entorno de los trabajadores, sino determinar si es significativo y a qué nivel los elementos del entorno de los trabajadores en la percepción del clima (hipótesis de la presente tesis), es decir, aproximadamente qué porcentaje de las variaciones de la percepción del Clima Organizacional puede atribuirse a elementos del entorno de la membresía.

De ser significativos, interesa destacar qué elementos lo son, de qué manera y magnitud, de forma de identificar áreas, dimensiones o variables claves que sean importantes de considerar en el estudio del Clima Organizacional en la Compañía.

Regresión lineal del Entorno Membresía

Se realiza una regresión con las tres dimensiones del Entorno Membresía para ver su capacidad de explicación del Clima Organizacional. El modelamiento se hace por pasos en que se incluirán las variables de acuerdo a su capacidad explicativa y que cumplan con las condiciones estadísticas solicitadas, como es que posean un 95% de intervalo de confianza (expresado en B, el coeficiente de regresión) y un coeficiente de significación que permita asegurar que el modelo sea significativo al incorporar la variable ("sig." bajo 0,05).

De las tres áreas en las que se dividió el entorno de los trabajadores (político, económico y sociocultural), el modelo estadísticamente significativo sólo incluye la dimensión sociocultural, lo cual no resulta extraño al considerar las correlaciones entre las dimensiones realizadas previamente.

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Entorno Social	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: Clima laboral 2005

Por medio del test de Levene de igualdad de varianzas y el nivel de significación permiten asegurar que el modelo sea apropiado y cumpla los requisitos. La bondad del ajuste realizado por el modelo se establece por el coeficiente de determinación (B cuadrado), éste mide la proporción de variabilidad total de la variable dependiente (Clima Organizacional) respecto a su medida que es explicada por el modelo de regresión, en este caso el modelo (el Entorno Social) permite explicar el 13,4% del comportamiento del Clima Organizacional.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.367(a)	0.134	0.125	0.40133

a. Predictors: (Constant), Entorno Social

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.029	0.601		3.377	0.001
	Entorno Social	0.492	0.132	0.287	2.811	0.003

El coeficiente incluido es la dimensión Entorno Sociocultural, con un valor B estandarizado de 0,28, que asegura así que se resguarde el intervalo de confianza de 95% (significativo al 0,003), lo que no cumplen las variables excluidas Entorno Político (0,031) y Entorno Económico (0,023). Además confirma la

capacidad de la variable de hacer significativo el modelo “t” que al ser superior a 1 da cuenta de la capacidad explicativa de la variable incluida.

Excluded Variables

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation
1	Entorno Político	.031(a)	0.298	0.767	0.032
	Entorno Económico	.023(a)	0.202	0.840	0.022

Esta variable por si sola no es capaz de explicar la percepción del clima, pero su capacidad explicativa es suficientemente alta (13.4% de la varianza total del Clima Organizacional) para poder señalar la importancia que poseen los elementos del entorno sociocultural de los empleados en su percepción del clima.

Regresión lineal elementos Entorno Sociocultural

Dada la regresión señalada en la sección previa, se detecta que es el Entorno Sociocultural el que posee mayor capacidad explicativa de las percepciones del clima, a pesar de que no se esté señalando un tipo de causalidad, sino sólo una vinculación entre ambas percepciones (expresadas en la distribución de sus varianzas en formas similares en cuanto a sus distribuciones de valores atómicos.)

A continuación se busca detectar, del total de variables que componen el Entorno Sociocultural, cuáles y de qué forma se vinculan a la percepción del Clima Organizacional.

El modelamiento se hace por pasos en que se incluirán las variables de acuerdo a su capacidad explicativa, vía la inclusión de cada variable con capacidad de predicción significativa de a una en cada modelo sucesivo, y que cumplan con las condiciones estadísticas solicitadas, como es que posean un 95% de intervalo de confianza (expresado en B, el coeficiente de regresión) y un coeficiente de significación que permita asegurar que el modelo sea significativo al incorporar la variable (“sig.” bajo 0,05), éstos dos criterios son los que determinan que sólo 4 de las 13 variables ingresen al modelamiento.

Se detectan 4 variables con capacidad de explicar el comportamiento del Clima Organizacional, y dado que se optó por un modelamiento de pasos secuenciales, se generan 4 modelos. Es importante señalar que se trata de 4 variables que, por si sola poseen capacidad de influir en el Clima Organizacional, siendo las principales responsables de los datos de la regresión realizada previamente, es decir, de la capacidad explicativa del Entorno Sociocultural.

Variabes Entered/Removed(a)

Model	Variabes Entered	Variabes Removed	Method
1	ES35	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	ES30	.	
3	ES33	.	
4	ES36	.	

a. Dependent Variable: Clima laboral 2005

Los cuatro modelos cumplen con el test de Levene de igualdad de varianzas y sus nivel de significación aseguran que sea apropiados. La bondad del ajuste realizado por los modelamientos establecido por el coeficiente de determinación (R cuadrado), que mide la proporción de variabilidad total de la variable dependiente (Clima Organizacional) respecto a su medida que es explicada por el modelo de regresión, en este caso el modelo 1 (ES35) el Entorno Social) permite explicar el 5,5% del comportamiento del Clima Organizacional.

Implica que si las personas perciben que forman parte o no de una familia en la empresa explicaría el 5,5% de la variación del Clima Organizacional. Si embargo, a pesar de que cada nuevo modelo incorpora a una

variable que posee secuencialmente menor capacidad explicativa, el cuarto modelo permite explicar el 19% del comportamiento del Clima Organizacional, es decir, considerando las variables:

“Me siento parte de una familia en la empresa” (ES35)

“Me gusta participar en la toma de decisiones, aunque implique asumir los riesgos de decidir mal” (ES30)

“Tengo claro quién soy en esta sociedad” (ES33)

“Es difícil descubrir qué lugar ocupa uno en la sociedad chilena ” (ES36)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Predictors
1	0.234	0.055	0.045	0.40439	(Constant), ES35
2	0.337	0.114	0.106	0.37754	(Constant), ES35, ES30
3	0.401	0.161	0.157	0.36049	(Constant), ES35, ES30, ES33
4	0.437	0.191	0.188	0.35133	(Constant), ES35, ES30, ES33, ES36

El coeficiente de B para las variables incluidas en los distintos modelos es superior a B 0,05 que asegura así que se resguarde el intervalo de confianza de 95,5%, lo que no cumplen las variables excluidas. Además confirma la capacidad de la variable de hacer significativo el modelo por medio del coeficiente “t” que al ser superior a 0 da cuenta de la capacidad explicativa de la variable incluida.

Estas variables por si solas no son capaces de explicar lo que ocurre en el Clima Organizacional, ya que la capacidad explicativa de los modelos oscila entre 5,5% (Modelo 1) y 19,1% (Modelo 4) de la varianza total del clima, sin embargo son valores que permiten sostener la

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.134	0.117		26.857	0.000
	ES35	0.202	0.038	0.483	5.236	0.000
2	(Constant)	2.254	0.260		8.667	0.000
	ES35	0.194	0.036	0.466	5.393	0.000
	ES30	0.213	0.057	0.322	3.728	0.000
3	(Constant)	1.584	0.331		4.788	0.000
	ES35	0.192	0.034	0.460	5.566	0.000
	ES30	0.176	0.056	0.266	3.149	0.002
4	ES33	0.196	0.064	0.259	3.063	0.003
	(Constant)	1.172	0.367		3.189	0.002
	ES35	0.191	0.034	0.457	5.665	0.000
	ES30	0.180	0.055	0.273	3.302	0.001
	ES33	0.234	0.064	0.309	3.632	0.000
	ES36	0.097	0.041	0.196	2.349	0.021

premisa que mueve la presente tesis, es decir, es necesario considerar los elementos del contexto social de los trabajadores, para entender lo que ocurre con el Clima Organizacional de una empresa.

Las demás variables que forman parte de la dimensión Entorno Sociocultural no poseen una capacidad de predecir un porcentaje significativo de la varianza total del Clima Organizacional, o a pesar de poseer ésta propiedad predictiva no cumplen con las condiciones que aseguren que el modelo cumpla con los elevados estándares fijados en los intervalos de confianza y niveles de confiabilidad establecidos.

Es importante señalar que por medio de los procesamientos de reducción factorial no se buscó la construcción de modelos predictivos acabados, sino establecer que es posible encontrar elementos del contexto de los trabajadores, que afecta la percepción que éstos tienen de la empresa en una magnitud significativa y que repercute en la evaluación que realizan del Clima Organizacional.

En segundo lugar, que es posible medir éstos factores de modo de poder determinar ante un cambio en la percepción del clima, aproximadamente qué proporción depende de cambios por el operar de la empresa y cuál por cambios en la percepción de los trabajadores.

Para este segundo punto es importante señalar que sólo se han propuesto los lineamientos en el presente trabajo, quedando el desafío de su realización establecido para futuros proyectos, que junto con realizar la medición señalada consideren los elementos psicológicos pertinentes que aquí sólo se señalan como factores del modelo, pero no han sido medidos.