

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES DE CODELCO

Tesis para optar al título de Sociólogo

MARÍA CAROLINA ALLAN URZÚA

Profesor Guía: Omar Aguilar Novoa

Santiago, Chile 2006

AGRADECIMIENTOS .	1
RESUMEN .	3
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .	5
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .	11
Objetivo General: .	11
Objetivos Específicos . .	11
III. RELEVANCIA DEL ESTUDIO .	13
Relevancia Teórica .	13
Relevancia Práctica .	13
IV. ESTUDIOS PREVIOS SOBRE SENTIDO DE PERTENENCIA . .	15
V. MARCO TEÓRICO .	17
V.1. Hacia una definición del sentido de pertenencia .	17
V.2. Modelos productivos como marco de análisis del sentido de pertenencia .	18
V.2.1. El modelo taylorista- fordista y la organización científica del trabajo. .	19
V.2.2. La crisis del modelo taylorista- fordista. .	22
V.2.3 El modelo productivo japonés: el relevo de las relaciones sociales en el trabajo como una alternativa frente a la crisis. .	24
V.2.4 El estilo latinoamericano en las relaciones de trabajo dentro de la empresa. . .	26
V.3 Sentido de pertenencia: expresión del vínculo entre empresa y trabajador .	30
V.3.1. Compromiso organizacional: conceptualización . .	31
V.3.2. Compromiso Organizacional y Motivación . .	32
V.3.3. Compromiso Organizacional y Reconocimiento .	34
VI. MARCO METODOLÓGICO .	37
VI.1 Tipo de Estudio .	37
VI.2. Universo y Unidad de análisis . .	38
VI.3. Diseño muestral cualitativo . .	38
VI.4. Criterios de selección de los informantes .	39

VI.5. Técnicas de Recolección de Datos . .	40
VI. 6. Credibilidad del dato cualitativo .	40
VI. 7. Plan de análisis de los datos .	41
VI.8. Aspectos éticos de la investigación . .	41
VII.- RESULTADOS . .	43
VII.1. Naturaleza del compromiso de los trabajadores con Codelco. .	44
VII.1.1. El compromiso basado en el cumplimiento de exigencias . .	44
VII.1.2. El compromiso basado en la identificación con un grupo social .	45
VII.1.3. El compromiso basado en el involucramiento con el trabajo . .	46
VII.1.4. El compromiso basado en el reconocimiento .	48
VII.1.5. El compromiso basado en la interiorización de los objetivos y valores de la Empresa .	48
VII.2. Manifestaciones del compromiso de los trabajadores con Codelco .	49
VII.3. Percepción de los trabajadores acerca del reconocimiento que reciben por parte de Codelco. .	53
VII.4. Significados del sentido de pertenencia a Codelco. .	58
VII.4.1. Codelco: los efectos de ser parte de una Empresa líder en el mundo empresarial. .	59
VII.4.2. Codelco: fuente de beneficios que permiten optar a una mejor Calidad de Vida. . .	60
VII.4.3. Codelco: nicho para un trabajo satisfactorio . .	62
VII.5. Significados del sentido de pertenencia a la División El Teniente. .	64
VII.5.1. División El Teniente: un puente hacia la historia . .	65
VII.5.2. División El Teniente: el desafío de una mina subterránea .	65
VIII. CONCLUSIONES . .	67
VIII.1. Acerca del vínculo entre Empresa y Trabajador: compromiso y reconocimiento .	67
VIII.2. Acerca de una expresión del vínculo entre Empresa y Trabajador: los significados construidos en torno a la pertenencia a Codelco .	73
VIII.2.1. Del sentido de pertenencia a Codelco como espacio de construcción de identidad, individuación y realización en el trabajo. . .	74
VIII.2.2. Del sentido de pertenencia a Codelco como espacio de integración social . .	75

VIII.2.3. Del sentido de pertenencia a Codelco como espacio de construcción de relaciones sociales . .	76
VIII.2.4. Del sentido de pertenencia a Codelco como espacio generador de ingreso y acceso al consumo . .	78
BIBLIOGRAFÍA .	81
ANEXOS .	85
Anexo 1: Pauta de Entrevista .	85

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Codelco-Chile por abrir el espacio y darme la oportunidad de realizar esta investigación.

A mis padres y hermanos por incentivar me constantemente a terminar este trabajo; a José, mi esposo y compañero, por su apoyo, amor e infinita paciencia a lo largo de este proceso que al fin culmina.

A Cristina Di Silvestre, mi profesor guía en los inicios de este trabajo. Su responsabilidad y buena disposición me permitieron dar los primeros pasos y avanzar; agradezco especialmente al profesor Omar Aguilar, por estar dispuesto a guiar mi tesis cuando me encontré a la deriva. Sin duda sus valiosas orientaciones me ayudaron a llevarla por un mejor camino y a buen término.

Finalmente, mis sinceros agradecimientos a los trabajadores de Codelco que desinteresadamente colaboraron en esta investigación.

RESUMEN

La presente investigación nace en el marco de un compromiso formal adquirido por Codelco en términos de duplicar su valor económico en el período 2002-2006, pero al mismo tiempo asegurando calidad de vida, empleabilidad y estabilidad laboral para sus trabajadores. En este sentido, se considera que el desarrollo y fortalecimiento de un sentido de pertenencia, que se traduzca en trabajadores que se vinculan e identifican con los objetivos de la Empresa, es fundamental para el cumplimiento de este compromiso.

Es por ello que el objetivo que persigue nuestro estudio es, en primer término, describir el vínculo que los trabajadores establecen con Codelco como organización, para así identificar los significados que éstos construyen en torno a su pertenencia a la Empresa. Esto, considerando las diferencias por rol del trabajador y área de desempeño laboral al interior de la División a la que pertenece, elementos que son propios de una forma determinada de organizar el trabajo en Codelco.

Para lograr el objetivo anteriormente descrito se utilizó una metodología cualitativa, aplicándose 20 entrevistas en profundidad a trabajadores Rol A y Rol B, que se desempeñan laboralmente tanto en las faenas productivas como en el área administrativo-estratégica.

A partir del análisis de las entrevistas, se identificaron los rasgos del vínculo entre Empresa y trabajador, considerando dos dimensiones del mismo que se presentan como dos caras de una misma moneda.: el compromiso que adquiere el trabajador con la Empresa y el compromiso que la Empresa asume frente a sus trabajadores.

De esta manera, el discurso de los trabajadores reveló que el compromiso del trabajador con la Empresa es de diversa naturaleza, sustentándose en distintas motivaciones que conviven y que dan lugar a distintas expresiones del mismo en el espacio de trabajo. Por su parte, el compromiso de la Empresa con los trabajadores es percibido a través de distintas formas de reconocimiento.

La descripción del vínculo entre Codelco y sus trabajadores entrega luces respecto de un elemento que se constituye como una de sus expresiones: el sentido de pertenencia. En este sentido, la investigación se orientó a acceder, a través del discurso de los trabajadores, a la dimensión subjetiva del sentido de pertenencia, identificando aquellos significados que dan cuenta de una identificación con ciertos aspectos de la Empresa. En el contexto de Codelco, dichos significados están relacionados estrechamente con algunas dimensiones del trabajo entendido desde una concepción humanizadora, que reconoce su poder estructurante en las vidas de los sujetos y que sólo cobra fuerza dentro de un modelo productivo que releve la dimensión humana en la búsqueda de aumento del valor económico.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde comienzos del siglo XXI, Codelco-Chile, principal Empresa productora de Cobre en Chile y en el mundo, comenzó a definir una estrategia basada en una visión de futuro que implica consolidar su liderazgo como productor de cobre, a través de medidas que permitan desarrollar su potencial de negocios, maximizar su valor económico y su aporte al Estado. Gran parte de las metas planteadas fueron definidas en el marco de un Proyecto Común de Empresa en ejecución desde el año 2000, que involucra a todos los trabajadores de la Corporación, pues privilegia un estilo de gestión basado en la cooperación, el convencimiento, la participación y el trabajo en equipo. Esa programación estratégica trazó una visión de la empresa hacia el año 2006 orientada hacia el logro de un posicionamiento entre las industrias líderes a nivel mundial. Además, estableció un compromiso con su dueño representado por todos los chilenos: duplicar su valor económico en el período 2000-2006 si se cumplen los pronósticos de precios para el cobre en los mercados internacionales.

El Proyecto Común de Empresa se sustenta en la constitución de una Alianza Estratégica entre la Administración y los trabajadores a mediados de la década de los noventa. Dicha alianza refleja la voluntad de crecer cuidando los intereses de todos los actores; pero más aún, es la expresión de un cambio de una relación tradicionalmente antagónica entre la Administración y los trabajadores, por otra basada en la cooperación y orientada hacia el logro de objetivos y beneficios comunes. La Alianza Estratégica es el soporte para la realización de profundos cambios internos que son necesarios para hacer de Codelco - Chile una empresa eficiente, sustentable y líder mundial en competitividad, pero manteniendo su condición estatal.

El Proyecto Común de Empresa, para el período 2000-2006 formaliza este compromiso, mediante la promesa de duplicar su valor económico y aumentar el aporte de excedentes al Estado, desarrollando la Empresa con los trabajadores y asegurando mayor estabilidad laboral, empleabilidad y calidad de vida de quienes trabajan en ella”¹.

En el marco del Proyecto Común de Empresa, surge el tema de la Calidad de Vida de los trabajadores como un aspecto fundamental de la excelencia empresarial, y que en términos de alcance abarca a todas las personas de la Empresa. Por esta razón, se crea la Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales y Calidad de Vida, que asume la tarea de “desarrollar un modelo de Calidad de Vida consistente con la Corporación; generar un instrumento adecuado para la medición y diagnóstico de la misma, capaz de definir una línea base y establecer los temas de una discusión que permitan la elaboración de criterios, y acciones específicas conducentes a la formulación de la mencionada estrategia de Calidad de Vida Laboral”².

De esta manera, todos los esfuerzos apuntan hacia el diseño e instalación de una Política de Calidad de Vida a largo plazo en Codelco. En dicha Política, se entiende la calidad de vida como “un conjunto de condiciones que permite que las personas dispongan en plenitud de sus capacidades físicas, psicológicas y sociales, para su bienestar y valoración de sí mismas, de sus familias, de su empresa y del país. Las condiciones para la calidad de vida están presentes en todos los ambientes en que transcurre la vida de los trabajadores: su empresa, su comunidad, su familia, su propia persona. La creación de las condiciones para la mejor calidad de vida es de responsabilidad recíproca entre la Empresa, los Trabajadores y la Comunidad”³.

Por lo tanto, el desarrollo de una Estrategia de Calidad de Vida, contribuye a generar un equilibrio en la satisfacción de necesidades de los diferentes actores estableciendo relaciones recíprocas de valoración con todos ellos y convirtiéndose en un referente para el país respecto a la capacidad de generar calidad de vida en el trabajo. Sin embargo, para efectos de esta investigación, más relevante es el hecho de que dichos esfuerzos encauzados al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores devienen en el fortalecimiento de un vínculo entre quienes forman parte de este entramado de relaciones, que se expresa en un “sentimiento de comunidad”, es decir, en “un sentirse parte de una red de relaciones de apoyo mutuo en las que se puede confiar, en el sentimiento de pertenecer a una colectividad mayor”⁴. Desde esta perspectiva, es comprensible que los trabajadores tiendan a desarrollar un alto nivel de identificación y un sentido pertenencia con la Empresa y específicamente con la División de la que forman

¹ Fundamentos para una Política de Calidad de Vida, en: Política de Calidad de Vida (texto completo), Codelco-Chile, 2002.

² Proyecto de Asesoría: Desarrollo de la Estrategia de Calidad de Vida Laboral y Bienestar Integral en Codelco, Informe Final, Resumen Ejecutivo, Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, Santiago, mayo del 2003.

³ Fundamentos para una Política de Calidad de Vida, en: Política de Calidad de Vida (texto completo), Codelco-Chile, 2002

⁴ Sánchez Vidal, A, Psicología comunitaria. Bases Conceptuales y métodos de intervención, 2006 citado por: Krausse Mariane, Hacia una redefinición del concepto de comunidad en Revista de Psicología Volumen X N°2, Universidad de Chile, 2001.

parte, emergiendo un compromiso subjetivo que se expresa en un “sentirse con la camiseta puesta”.⁵ Pero además, se da lugar a una identificación con aquellos con los cuales comparten similares experiencias y condiciones de vida y con los que, por lo tanto, pueden compartir percepciones, valoraciones y significados. Así, cobra importancia la cultura organizacional como marco de análisis del sentido de pertenencia, si consideramos que “otorga los marcos interpretativos a través de los cuales los miembros de la organización dan sentido a la realidad organizacional que viven colectivamente y a sus conexiones con el medio ambiente. Es el horizonte de su interpretación desde el cual los sujetos otorgan sentido, interpretan y coordinan sus acciones en el contexto de la organización”⁶

En Codelco, la cultura organizacional es un elemento relevante dada la influencia que tiene en la Empresa como discurso en sí mismo y como discurso en torno a la Calidad de Vida. Se constituye como un eje sustentado en al menos tres concepciones que los trabajadores han construido acerca de la Empresa: una de carácter histórico y casi mítico acerca de qué fue y era Codelco como empresa y para sus trabajadores, otra de orden ideal y cuasi religioso acerca de qué es Codelco y qué puede hacer como empresa y por sus trabajadores, y finalmente, otra centrada en el presente de Codelco, y por lo mismo más realista acerca de cómo está operando la Empresa y qué debe hacer un trabajador para sobrevivir en ella. Se espera que la Política de Calidad de Vida Laboral, sienta las bases para una identidad y cultura organizacional centrada en el presente de Codelco, la que se caracteriza por una baja comprensión por parte de los trabajadores de los cambios emprendidos al interior de la empresa y sus consecuencias. En general, son percibidos como referentes a ‘cosas’ que no tienen que ver con los trabajadores sino con el administrador de turno, generando una sensación de pérdida y dirección en la conducción empresarial, instalando la desconfianza y la inestabilidad en la cotidianidad de los trabajadores y favoreciendo una concepción del presente como un mal momento de la empresa, al cual hay que sobrevivir con la esperanza de que vendrán tiempos mejores y dignos. El desafío para la Corporación, es centrarse en este presente considerando estos obstáculos y tratando, al mismo tiempo de incorporar y/o fortalecer rasgos como los son la identificación con la Empresa, el compromiso, la mística, la motivación y la satisfacción de los logros personales, que son propios de la concepción histórica-mítica y de la ideal-religiosa⁷.

En el contexto descrito anteriormente, surge entonces el interés por centrar la reflexión en el sentido de pertenencia de los trabajadores de Codelco, poniendo énfasis en una dimensión subjetiva desde la cual podemos ver que el trabajador, como miembro de la organización, puede compartir con otros trabajadores un conjunto de ideas, valores, representaciones e interpretaciones de lo cotidiano, o bien, las metas o propósitos de

⁵ Estudio de Cultura Organizacional División Salvador de Codelco, Tercer Informe, Universidad Alberto Hurtado, 2002, p18.

⁶ Denninson, D.R, citado en: Estudio de Cultura Organizacional División Chuquicamata de Codelco, Tercer Informe, Universidad Alberto Hurtado, 2002, p 4.

⁷ Asesoría al Desarrollo de la Estrategia de Calidad de Vida Laboral y Bienestar Integral en Codelco, Informe Final, Segunda Parte, Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, Santiago, mayo del 2003.

Codelco como organización ⁸

En el mundo minero, concretamente en el caso de los trabajadores de Codelco-Chile, se crea un fuerte sentido de pertenencia ligado al equipo de trabajo y a la faena minera. Más aún, la cultura de campamento existente o los vestigios de la misma, tienden hacia una suerte de enclaustramiento dentro de su propio mundo. El fenómeno pasa, además, por el hecho de que los trabajadores se ambientan a tal extremo en su trabajo que se les hace difícil volver a la realidad. Hacia adentro tiende a ser más positivo que negativo, mientras funcionan como equipo de trabajo porque desarrollan relaciones muy afectivas. El minero integra más su vida con sus compañeros, y eso genera una cultura minera con un alto sentido de pertenencia y con un sentido de solidaridad muy fuerte. Estos elementos dan valor a una cultura más favorable hacia el equipo, pero tiene un lado negativo que provoca una descompensación a la persona, afectando su calidad de vida. ⁹

Esto resulta interesante en tanto nos puede llevar a pensar que, así como un sentido de pertenencia débil por parte de los trabajadores hacia la Empresa puede afectar negativamente el funcionamiento de la organización (en términos de clima organizacional y en el logro de sus objetivos); también el desarrollo de un sentido de pertenencia muy marcado, puede influir negativamente en la calidad de vida de los trabajadores producto de que el trabajador llega a identificarse más con las metas y valores trazados colectivamente a nivel de la organización, en desmedro de sus metas individuales ¹⁰.

Sin embargo, el desarrollo de un sentido de pertenencia en los trabajadores no sólo puede verse influido por las características de la cultura organizacional que lo subyacen, sino además por los rasgos de distintos modelos o paradigmas productivos, es decir, de formas de organizar el trabajo y la producción impregnadas de una racionalidad que orienta la empresa hacia un fin determinado. Un modelo productivo puede definirse como “un conjunto de nuevos principios de gestión que terminan por convertirse en el sentido común de los dirigentes de empresas, de los ingenieros y de los operarios en el curso de cada fase de evolución”. ¹¹

De la misma manera que la cultura organizacional, el modelo productivo nos servirá como marco de análisis para el sentido de pertenencia de los trabajadores de Codelco. Por lo tanto, el problema de investigación consiste en describir el vínculo existente entre Codelco como organización y sus trabajadores, para identificar los significados que éstos construyen a partir de su pertenencia a la Empresa, así como los referentes organizacionales con los cuales se identifican, asumiendo que varios aspectos de su

⁸ Krausse, Mariane, Hacia una redefinición del concepto de comunidad en Revista de Psicología Volumen X N°2, Universidad de Chile, 2001.

⁹ Sergio Spoerer, El Trabajo en equipo es una habilidad no un conocimiento, en Área Minera, 2000, en sitio:www.areaminera.com

¹⁰ Sergio Spoerer, El Trabajo en equipo es una habilidad no un conocimiento, en Área Minera, 2000, en sitio:www.areaminera.com

¹¹ Pérez Carlota, Structural change and assimilation of new technologies in the economic and social systems, 1983, citada por Julio Neffa en: Neffa, Julio César, Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos, CLACSO, Programa de Investigaciones Económicas sobre Trabajo y Empleo.

configuración podrían estar influidos tanto por la cultura organizacional asentada en la Empresa y por los rasgos de diferentes modelos productivos que confluyen en dicha cultura.

Lo anterior implica que, para situar el análisis del sentido de pertenencia de los trabajadores de Codelco, es necesario considerar una serie de características propias de la organización del trabajo en la empresa.

En primer lugar, el contexto divisional donde está inserto el trabajador. Las operaciones productivas son realizadas principalmente a través de las Divisiones, encargadas de la explotación de los yacimientos, el procesamiento de los minerales, y la obtención del metal y sus subproductos para el envío a los mercados mundiales. Codelco cuenta con cuatro Divisiones mineras: Codelco Norte, El Teniente, Salvador y Andina. En todas se realizan similares procesos productivos, pero dada su historia y ubicación geográfica, han dado origen a culturas organizacionales distintas y posiblemente, a diversos significados asociados a la pertenencia a Codelco. Nuestro estudio se enfoca en los trabajadores de la División El Teniente.

Por otra parte, es posible indagar en los significados del sentido de pertenencia de acuerdo al Rol de cada trabajador. Codelco hace una distinción entre Roles A y Roles B. Dicha distinción no se formula únicamente en base a funciones laborales, sino también a componentes culturales propios de una segmentación social que bien podría traducirse en diferentes maneras de definir y manifestar el sentido de pertenencia dentro de la División.

La diferenciación objetiva entre los roles A y B tiene que relacionarse con aspectos como la remuneración, nivel educacional y la jerarquía dentro de la organización. Respecto de la *remuneración*, los roles A tienen un ingreso mayor, lo que determina pautas diferentes de consumo, de posibilidades de desarrollo y un estatus específico al interior de la empresa. Por otra parte, la gran mayoría de los roles A *tiene títulos universitarios*, lo que determina una diferencia educacional importante con los trabajadores Rol B. Si bien esta diferencia ha disminuido en los últimos años, por la contratación de roles B con un nivel educacional mayor, aún hay un porcentaje importante de estos trabajadores con bajo nivel educacional. Una tercera diferencia estructural está dada por *la jerarquía al interior de la organización*. Los roles A ocupan cargos de mayor responsabilidad asumiendo funciones de supervisión.

Es importante destacar que el vínculo existente entre el trabajador y la organización, podría verse influido, entre otros aspectos, por la relación superior-subordinado. En ésta se produce un intercambio que se basa en un principio muy simple: los trabajadores exhibirán un comportamiento igualmente valioso, o menos valioso, que el comportamiento que ellos perciben de parte de sus superiores.¹²

En este sentido, los individuos mejorarán su desempeño sólo cuando los beneficios sociales percibidos sean superiores a los que reciben por el desempeño mínimo. Los jefes pueden lograr esto desarrollando una relación instrumental, que provee de

¹² Marcus, Philip & House, James S. *Exchange between superiors and subordinate in large organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 18, N°, 1973.

información y experiencia, así como de reconocimientos monetarios; o la otra opción es desarrollar una relación expresiva, basada en la comunicación fluida, el apoyo social y la aprobación.

Por último, además del contexto divisional y el rol del trabajador, es importante considerar un tercer elemento para el análisis del sentido de pertenencia: el área de desempeño laboral del trabajador. Dentro de la estructura organizacional de Codelco, se distinguen con claridad dos categorías de trabajadores: el primero, vinculado directamente al proceso productivo; y el segundo, relacionado con el área administrativo-estratégica.

Ambas categorías tienen sistemas de trabajo distintos, lo cual plantea la necesidad de conocer si esas diferencias influyen en el desarrollo de un sentido de pertenencia diferente en los trabajadores de una u otra categoría.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En base a las perspectivas que se han planteado para abordar el problema de investigación, ha surgido la siguiente pregunta de investigación que deberá ser respondida en el estudio:

¿Cómo es el vínculo existente entre los trabajadores de la División El Teniente y Codelco- Chile como organización, y cuáles son los significados que los trabajadores construyen a partir de su pertenencia a la Empresa?

A partir de la pregunta de investigación, es posible definir los objetivos del estudio.

Objetivo General:

- Describir el vínculo existente entre los trabajadores de la División El Teniente y Codelco-Chile como organización, para identificar los significados que los trabajadores construyen a partir de su pertenencia a la Empresa.

Objetivos Específicos

- Indagar en la naturaleza del compromiso organizacional que adquieren los trabajadores de la División El Teniente con Codelco.
- Conocer las manifestaciones del compromiso organizacional que adquieren los trabajadores de la División El Teniente con Codelco.
- Conocer la percepción de los trabajadores de la División El Teniente acerca del reconocimiento por parte de la Empresa.
- Identificar los significados que los trabajadores construyen a partir de su pertenencia a Codelco.
- Identificar los significados que los trabajadores atribuyen a la pertenencia a la División El Teniente específicamente.
- Comparar las definiciones y descripciones acerca del sentido de pertenencia en trabajadores Rol A y Rol B de la División El Teniente.
- Comparar las definiciones y descripciones del sentido de pertenencia en aquellos trabajadores que se desempeñan en labores ligadas a la producción y aquellos que se desempeñan en labores de carácter administrativo-estratégico.

III. RELEVANCIA DEL ESTUDIO

Relevancia Teórica

Esta investigación, en el marco de la teoría del intercambio social que establece que el vínculo entre empresa y trabajador se sustenta, por un lado, en el compromiso organizacional y por otro, en el reconocimiento por parte de la organización de las labores del trabajador, pretende confirmar las expresiones de este vínculo en el contexto de las relaciones de trabajo de los trabajadores de Codelco o encontrar otras expresiones nuevas que contribuyan a enriquecer la teoría existente. Por otro lado, si bien a partir de este estudio no se proponen nuevas conceptualizaciones respecto del sentido de pertenencia, sí aportará a complementar los conceptos existentes que relevan su dimensión subjetiva, otorgándole un sustento empírico.

Relevancia Práctica

Sobre la base de que el sentido de pertenencia es clave para propiciar una relación de trabajo satisfactoria dentro de una organización y que, además, contar con trabajadores

fuertemente vinculados y comprometidos constituye una ventaja comparativa, los hallazgos de esta investigación aportarán a Codelco, información acerca de las manifestaciones y rasgos del sentido de pertenencia en sus trabajadores. Esta información es fundamental para plantear y elaborar planes de acción a futuro, orientados a fortalecer el vínculo empresa-trabajador y a elevar los niveles de compromiso de sus trabajadores con la organización.

IV. ESTUDIOS PREVIOS SOBRE SENTIDO DE PERTENENCIA

En Chile, no existen estudios acerca del sentido de pertenencia propiamente tal, sino que éste es un elemento que se encuentra implícito en diversas investigaciones sobre el vínculo existente entre la empresa y el trabajador.

A continuación, presentamos algunos estudios realizados con el apoyo de Fondecyt, entre los años 1999 y 2003, en relación con la importancia del vínculo entre empresa y trabajador.

*El vínculo entre empresa y trabajador (1999)*¹³. Propone que el tipo de vínculo que puede existir dentro de una organización está determinado por dos dimensiones: el compromiso del trabajador con la organización y el reconocimiento de la empresa con el individuo. Así, de acuerdo al nivel o grado que toma cada una de estas dimensiones de la organización, se proponen combinaciones que dan origen a cuatro tipos de vínculos distintos: alto compromiso-alto reconocimiento, bajo compromiso-alto reconocimiento, alto compromiso-bajo reconocimiento y bajo compromiso-bajo reconocimiento.

¹³ Deichler, María José, *El vínculo entre empresa y trabajador*, tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 1999.

*El vínculo empresa y trabajador: el caso de Chile (2000)*¹⁴. También analiza las

¹⁴ Oddó, Carolina, *El vínculo entre empresa y trabajador: el caso de Chile*, tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2000.

dimensiones compromiso y reconocimiento. Pese a que se sostiene en general que el vínculo entre empresa y trabajadores ha perdido su carácter emocional y paternalista, para transformarse en una relación contractual y monetaria, sus resultados arrojan lo contrario. Por otro lado, el nivel de compromiso aumenta de acuerdo a la edad de los trabajadores, el tiempo de permanencia en la organización y en el cargo, la antigüedad y el tamaño de la organización; no así por el nivel educacional de los trabajadores.

· *Las bases de una relación de trabajo satisfactoria: estudio sobre el vínculo y la participación en la empresa chilena (2003)*¹⁵. El estudio busca identificar las variables más significativas que inciden en la relación de trabajo. Al compromiso y reconocimiento, mencionadas en los estudios previos como dimensiones que dan cuenta del vínculo existente entre empresa y trabajador, se añade la participación y el desajuste que percibe entre su disposición a participar y las oportunidades de participación que ofrece la empresa en la toma de decisiones. Los resultados indican que el compromiso refuerza el vínculo y que el vínculo aumenta la satisfacción. Pero también puede inferirse que la satisfacción es la que incrementa el compromiso y que el vínculo se deriva de éste. Estos dos resultados, sugieren la existencia de un círculo virtuoso entre compromiso organizacional, vínculo empresa-trabajador y satisfacción con la participación. Estas relaciones se ven influidas por el reconocimiento de la empresa percibido por el trabajador, así como por el desajuste entre la disposición a participar y las oportunidades de participación.

¹⁵ Aluanlli, Miriam, *Las bases de una relación de trabajo satisfactoria: estudio sobre el vínculo y la participación en la empresa chilena*, tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2003.

V. MARCO TEÓRICO

V.1. Hacia una definición del sentido de pertenencia

La búsqueda de una definición que nos ayude a comprender lo que es el sentido de pertenencia, revela que no existe un concepto que de cuenta de manera satisfactoria de los elementos que le dan cuerpo ni de sus implicancias. Mas está claro de que estamos ante un concepto que en general se asocia a un “sentimiento” desarrollado por los individuos en relación a formar parte de algún tipo de conglomerado humano, provisto de cierta perdurabilidad en el tiempo.

Así, desde la perspectiva de la teoría del comportamiento organizacional, sentido de pertenencia no es otra cosa que un elemento desde el cual se mide el clima al interior de una organización; otros, en cambio, lo vinculan a un sentido de comunidad, es decir, a las implicancias de formar parte de una colectividad o estructura social mayor que otorga redes de apoyo ¹⁶

No obstante, hay consenso respecto de que la pertenencia responde a un proceso de identificación de los individuos con distintos aspectos del conglomerado del que forma

¹⁶ Sánchez Vidal, A, Psicología comunitaria. Bases Conceptuales y métodos de intervención, 2006 citado por: Krausse Mariane, Hacia una redefinición del concepto de comunidad en Revista de Psicología Volumen X N°2, Universidad de Chile, 2001.

parte, el cual refiere a una semejanza, a un compartir (al menos en parte) algún valor, creencia, interpretación o propósito dentro de un grupo, lo que hace que la identidad individual devenga en identidad grupal. Esto nos lleva a reconocer que estamos frente a un elemento cargado de un fuerte componente subjetivo, y por lo tanto, complejo en la medida que está determinado, por un lado, por la variabilidad que impone dicha subjetividad y por otro, por la variabilidad que impone la especificidad de cada conglomerado.

V.2. Modelos productivos como marco de análisis del sentido de pertenencia

Ya hemos afirmado que para proponer una definición de sentido de pertenencia es preciso considerar el conglomerado que constituye el referente de identificación del sujeto.

Codelco en su calidad de empresa estatal, es un referente en torno al cual los trabajadores pueden identificarse de múltiples formas. Es por ello que, en el contexto de esta investigación, resulta necesario acotar el marco de análisis del sentido de pertenencia al escenario específico constituido por las empresas, donde el predominio de un paradigma o modelo productivo o una combinación de los existentes va determinando las formas de organizar el trabajo, la relación salarial, los sistemas de relaciones de trabajo, los modos de gestión empresarial.

Giovanni Dosi (1984) define el paradigma o modelo productivo como una “combinación eficiente de productos y procesos, interrelacionados con innovaciones técnicas, organizacionales y de gestión empresarial, que promueven el crecimiento de la productividad de toda o de una parte, de la economía, reducen drásticamente los costos de numerosos productos y servicios, cambian la estructura de costos relativos, y abren de manera inédita una amplia gama de oportunidades para las inversiones rentables”¹⁷. En este concepto se aplica la noción de paradigma propuesta por Thomas Kuhn considerándolo un marco de reflexión y una cierta visión del mundo que contiene los problemas más relevantes en un momento histórico dado y también los conocimientos que se requieren para resolverlos. Por otra parte, recurre a la noción schumpeteriana de “revolución tecnológica” que involucra cíclicamente innovaciones radicales que pueden generarse en una rama de la actividad económica, pero que puede hacer sentir sus efectos sobre toda la economía, afectando la estructura del proceso productivo.

Un cambio de paradigma o modelo productivo implica una transformación radical de las tecnologías y de los modos de gestión empresarial instalados previamente con miras al aumento de la productividad del capital y del trabajo. Se trata de un proceso lento en la medida que requiere de cambios en otras esferas que exceden lo económico, como por

¹⁷ Dosi, G, Giovanni, 1984, citando por Julio César Neffa en: Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos, CLACSO, Programa de Investigaciones Económicas sobre Trabajo y Empleo.

ejemplo, la educación y la legislación. Históricamente, los cambios más profundos en relación al los modelos productivos predominantes, han tenido lugar a partir de las limitaciones encontradas en ellos y una vez superadas las dificultades iniciales en las instalación de las nuevas estructuras, las consecuencias de los cambios suelen ser irreversibles.¹⁸

Por otra parte, el proceso de transformación de un modelo productivo, el cambio de uno por otro, o su hibridación, no es uniforme ni automático en los distintos países, aún cuando la globalización imperante le otorgue un peso creciente a la presencia de las empresas transnacionales y de las inversiones extranjeras, las cuales son portadoras de determinadas formas de organizar la producción y el trabajo. Esto se debe a que la transición de un modelo a otro va a depender del tipo de sociedad donde se produce, y en consecuencia, estará determinada por diversos factores tales como la capacidad empresarial, la formación profesional de los agentes económicos y el proceso de aprendizaje y adaptación de las nuevas tecnologías, entre otros.¹⁹

V.2.1. El modelo taylorista- fordista y la organización científica del trabajo.

Julio Neffa sostiene que el modelo productivo taylorista-fordista, aquel que tiene su origen en el proceso de industrialización de los países capitalistas norteamericanos y vigente aún en la mayoría de las grandes empresas y en los sectores y ramas de la actividad económica, se encuentra en declinación desde los años 70.

El modelo taylorista surge en un contexto histórico que se caracterizaba por un fuerte crecimiento económico y la expansión de la demanda, sin que al mismo tiempo se produjera una revolución tecnológica (en el sentido schumpeteriano), que permitiera sustituir la fuerza de trabajo. La guerra de secesión en Estados Unidos provocó movimientos migratorios que derivaron en una escasez de mano de obra calificada. A esto se sumó la existencia de sindicatos de oficio que controlaban el proceso de trabajo. Por esta razón, se tomó medidas como la reducción de costos unitarios de producción y la simplificación e intensificación del trabajo, para incorporar la mano de obra poco calificada.

Taylor partió de la base de que el hombre es un ser racional motivado por la necesidad de escapar del hambre y de conseguir una mayor ganancia. En esta lógica, asume que la tendencia sistemática y generalizada de los trabajadores es al ocio en los tiempos improductivos que se producen en la jornada, afectando negativamente la productividad. Es por ello que este autor sostiene la necesidad de incorporar una racionalidad dentro de la empresa que apunte a organizar el trabajo científicamente.²⁰

La organización científica del trabajo implicaría establecer un sistema de

¹⁸ Neffa, Julio César, Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos, CLACSO, Programa de Investigaciones Económicas sobre Trabajo y Empleo.

¹⁹ Op. Cit.

remuneraciones de acuerdo al rendimiento (no sólo al tiempo de trabajo), para motivar el incremento de la productividad individual; y además, el estudio sistemático de tiempos y movimientos en la jornada laboral, para eliminar tiempos muertos y movimientos improductivos.

Dichas medidas procurarían resolver un doble problema: por un lado, cómo una sociedad industrial aumenta la productividad y al mismo tiempo aumenta el nivel de motivación del trabajador, contrarrestando su tendencia natural a obtener ganancia haciendo el mínimo esfuerzo. Ambas cuestiones forman parte de una ecuación que implica que si se satisfacen simultáneamente los requerimientos legítimos del trabajador en términos de salarios más elevados, así como los requerimientos legítimos de la empresa en cuanto a aumentar las utilidades, se eliminarían muchas de las dificultades que se presentan en una nación en proceso de industrialización (Scott, 1978).

La organización científica del trabajo conlleva además incorporar una lógica de estandarización tanto de los objetos y herramientas para llevar a cabo el trabajo como de las tareas, procurando encontrar la única y mejor manera de realizarlas; se divide el trabajo técnica y socialmente, separando tareas de concepción y ejecución, generando una desintegración del trabajo en taller y una estructura funcional a nivel de las empresas.²¹ Así, el logro de una alta eficiencia técnica en el desempeño individual depende de la racionalidad, de la subdivisión de las tareas y de la especialización creciente que se desprenderá de la aplicación del trabajador a tareas cada vez más sencillas y racionales. En otras palabras, Taylor propone la funcionalización como un sistema de organización, que permitiría aprovechar al máximo los talentos especializados de los miembros de la misma. Al parecer, aún cuando sus lineamientos no cuentan con un sustento empírico sistemático, este paradigma fue desarrollado con la clara intención de lograr un sistema de reglas y leyes de comportamiento que al ser aplicado llevara al máximo de eficiencia al sistema organizacional en una empresa.²²

El modelo tayloriano, entonces, propone un sistema de organización estático, en el que la organización es un instrumento racionalmente planificado y cuyos fines están explicitados, por lo que no tiene sentido someterlos a discusión alguna. La estructura de autoridad es jerárquica y debe procurar la integración de la organización en un orden que garantizará la adecuación de los comportamientos a la definición previa de los medios y fines. Es por ello que para este modelo no constituye problema la mantención de la organización, ni la relación de la organización y su entorno, ni la adaptación, ni la motivación de los trabajadores, ni el establecimiento de los fines, ni la necesidad de hacer concordar esos fines con las necesidades y motivaciones de los trabajadores. Esto porque se supone que no existe contradicción alguna entre los intereses de la organización y los de los trabajadores: lo que es un beneficio para uno implicaría un beneficio para el otro.²³ En este sentido, podría pensarse que el modelo aspira a producir

²⁰ ob.cit.

²¹ ob.cit.

²² Rodríguez Darío, Gestión organizacional: elementos para su estudio, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 2001.

cambios globales en la sociedad industrial, muchas veces utópicos, al buscar crear una sociedad en la cual todos los trabajadores del sector industrial unieran armoniosamente sus intereses privados en la búsqueda de la productividad.

Por otra parte, el modelo productivo taylorista incorporó algunas innovaciones propias del proceso de trabajo fordista que consistieron en elevar el grado de mecanización del trabajo y fijar la mano de obra en la empresa promoviendo contratos estables por tiempo indeterminado y por jornada completa, con mejor garantía del cumplimiento de los derechos laborales y protegido por el sistema de seguridad social.²⁴ Además, Ford aporta el concepto de tiempo impuesto, que se refiere a la especialización de las funciones, la fragmentación de las tareas, y a la medición de tiempos y movimientos en la jornada laboral.

Una de las bases del modelo taylorista-fordista la encontramos en la teoría de Max Weber (1947), uno de los primeros autores que, desde la mirada de la Sociología, analizó sistemáticamente la idea de organización. Con su perspectiva histórica comparada, Weber consideraba que las formas de organización instaladas en la sociedad europea rural a principios de siglo, estaban en decadencia, abriendo paso a un nuevo tipo de organización que él denominó burocracia.

Aunque Weber concentró sus estudios principalmente en los organismos oficiales de su época para obtener los elementos esenciales de este sistema de organización, pronto comprendió que las características de la burocracia podían estar presentes en cualquier organización, pública o privada, con la única condición de que incluyese rasgos como el contar con un número significativo de empleados, la semiespecialización de la parte principal del personal, una tecnología de producción masiva relativamente sencilla y una producción relativamente simple²⁵

Dado que la mayoría de las instituciones de la época de Weber, exhibían estos rasgos, pareció que la burocracia, en cuanto método de análisis de la organización, podía aplicarse generalizadamente, identificando dos fuerzas primarias que actúan en todas las organizaciones formales: la división del trabajo y la centralización de la autoridad.

La división del trabajo es la fragmentación de las organizaciones en unidades cada vez más pequeñas de especialización, de modo que incluso el trabajador menos experto puede dominar su tarea en un lapso más breve y con un mínimo de aptitud. Esto contribuye a que la fuerza de trabajo vaya siendo cada vez más intercambiable, aumentando la eficiencia de la organización.

La centralización de la autoridad, en cambio, unifica, sincroniza las diferentes partes, de modo que actúan como un conjunto para realizar los objetivos de la organización.

²³ ob.cit.

²⁴ Neffa, Julio César, Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos, CLACSO, Programa de Investigaciones Económicas sobre Trabajo y Empleo.

²⁵ Scout William, Sociología de la Organización, 1981 citado por Darío Rodríguez, Gestión Organizacional: elementos para su estudio, 2001.

Ambos elementos no sólo son fuerzas primarias, sino que además se contraponen. En la medida que el trabajo se divide y se especializa, se complican más los logros de coordinación dentro de la organización. Según el análisis de Weber, este problema se resuelve a través de la centralización de la autoridad, que supone una concentración del control sobre los subordinados, en niveles cada vez más elevados de autoridad y en una estructura de mando vertical de la organización.

La burocracia es la expresión de un proceso de racionalización del mundo occidental, ²⁶ dentro del ámbito de las organizaciones. La coordinación burocrática de las acciones de los sujetos ha llegado a ser una característica esencial en las formas modernas de organización.

Una burocratización progresiva en las organizaciones presenta como principal ventaja, la predictibilidad de los comportamientos, a través de cálculos racionales para medir el rendimiento de cada trabajador individual. Pero esto, si bien ha aumentado enormemente la efectividad y eficiencia en la producción, por otra parte, han provocado una fuerte despersonalización del trabajo y la deshumanización de mismo (Weber, 1964).

Weber, a partir de sus estudios del proceso de secularización y racionalización experimentado por la sociedad occidental moderna, considera las organizaciones en un contexto de relaciones sociales adecuadas a la realidad, es decir, las organizaciones se planean para hacer algo mediante actividades continuas orientadas por un propósito específico. Esto último, sobre la base de que la sociedad occidental progresivamente va orientando su comportamiento de acuerdo a una racionalidad con arreglo a fines; en tanto en épocas anteriores, tendía a orientarse por valores o apego a la tradición. Así, una organización puede definirse como un “sistema de actividad continua encaminada a un propósito particular” (Weber, 1947:151).

V.2.2. La crisis del modelo taylorista- fordista.

El modelo taylorista-fordista que, como señalamos anteriormente, es aquel cuyo origen se encuentra principalmente en las propuestas desarrolladas por Weber, Taylor y Ford, entra en auge en la medida que los mercados se van multiplicando, tanto a nivel internacional como nacional, pues el desarrollo y la expansión del mercado de trabajo genera condiciones para una producción en serie que busca atender la demanda de las masas. No obstante, este auge entra en crisis con el surgimiento de nuevas economías (Alemania y Japón) que le disputan la supremacía a la economía norteamericana ²⁷

Esta pérdida de terreno se explica por el hecho de que la racionalización y mecanización del trabajo instaurada por el modelo taylorista-fordista no pudieron sostener

²⁶ El proceso de racionalización se manifiesta en los distintos ámbitos de la vida social. En la esfera religiosa, la tradición fue reemplazada por una sistematización racional con arreglo a valores; en la esfera legal, la administración personalizada de la justicia fue sustituida por la justicia racionalizada del mundo moderno; en la esfera de lo político, la autoridad sustentada en un carisma hereditario fue evolucionando hacia gobiernos con límites definidos por prescripciones legales creadas racionalmente.

²⁷ Martínez Griselda; Montesinos Rafael, La innovación organizacional del trabajo.

el ritmo esperado de crecimiento de la productividad ni de reducción de costos en la producción. Incluso se plantea que la crisis del modelo se debe a que los trabajos organizados de acuerdo a su lógica, han limitado el aumento de la productividad y en consecuencia, la rentabilidad de las empresas tradicionales.²⁸ Por otra parte, no siempre se ha considerado que un modelo es un producto cultural, que al ser impuesto sobre otra cultura, provoca cambios no esperados. Así, ha ocurrido que este modelo se ha difundido en todo Occidente con diferentes resultados y no siempre satisfactorios, pues “la burocracia arrastra su pesada carga de trámites por los distintos países y las empresas productivas de todas las latitudes se enfrentan a la compleja tarea de motivar a sus trabajadores”.²⁹

Sin embargo, las limitaciones de este modelo tradicional de organizar el trabajo no se circunscriben únicamente al ámbito económico en términos del decaimiento de la productividad y la imposibilidad de reducir costos o a cuestiones técnicas como la extremada rigidez del sistema productivo y la incapacidad de introducir innovaciones para responder a la creciente complejidad de la producción en las empresas.

El modelo taylorista-fordista también encontró limitaciones de alcance social pues la organización científica del trabajo expresada en su mecanización y en la cada vez más profunda división social y técnica de las tareas, fueron objeto de críticas por parte de una fuerza de trabajo, que a mediados de los años 70 cuenta con un mayor nivel de escolaridad y con formación profesional, que es más autónoma y responsable, que valora las posibilidades de comunicarse horizontalmente y de participar activamente en la gestión de la empresa.³⁰

La generalidad de las empresas donde se aplicaba este modelo no consideraron estos cambios en su fuerza de trabajo. En consecuencia, la sensación en los trabajadores de estar frente a una tarea pobre, simple en su contenido, repetitiva y carente de creatividad fue acrecentándose, lo que dio lugar en los trabajadores a una falta de identidad profesional y de involucramiento con los objetivos de la empresa. Así, la rotación de personal y el ausentismo laboral se tornaron prácticas frecuentes al interior de las empresas. Todas las señales indicaban que la organización científica del trabajo fue agotando sus potencialidades en la medida que a la larga, los conflictos y disfunciones se tradujeron en aumento de los costos y disminución de la productividad.

Por otra parte, en directa relación con los alcances sociales, hubo críticas que se enfocaron en los límites asociados a una estrecha concepción del trabajo humano, dado que la organización científica del trabajo establecía estándares de producción que excedían ampliamente las capacidades de los trabajadores, pues en el modelo predomina una concepción del ser humano como un ente biológico que requiere tiempo de recuperación únicamente física.

Dicha óptica da cuenta de una ambivalencia respecto de una consideración del

²⁸ ob.cit.

²⁹ ob.cit.

³⁰ ob.cit.

trabajo que data desde la economía política de los siglos XVIII y XIX, en la cual el trabajo es concebido como un pilar de creación de riqueza en tanto hace posible el constante aumento de la productividad, como resultado de la división y especialización del trabajo. No obstante, el trabajo desde esta concepción es valorado en su calidad de fuerza productiva, es decir, adquiere sentido en tanto está al servicio productivo y no como experiencia de trabajo en sí. Luego el taylorismo lleva esta visión al extremo, considerando a los trabajadores como máquinas de producción cuya utilización debía ser optimizada para mejorar la productividad, aún cuando esto implicara el sacrificio de las personas en la esfera del trabajo.³¹

V.2.3 El modelo productivo japonés: el relevo de las relaciones sociales en el trabajo como una alternativa frente a la crisis.

A partir de la experiencia japonesa en la organización de la producción y del trabajo dentro de la empresa, emerge un paradigma que es considerado una de las alternativas para enfrentar la crisis del modelo taylorista-fordista en los países capitalistas industrializados.³² Algunos autores plantean que el modelo japonés no sería más que una variante del fordismo al aplicar sus mismos fundamentos para aumentar la productividad.³³ Para otros, se trata de “una hibridación del fordismo que se fue adaptando a los cambios de la economía japonesa, dando lugar a modelos productivos originales”.³⁴

A fines del siglo XIX, Japón salía recién del feudalismo para iniciar su proceso de industrialización. En un período relativamente breve, logra levantar una industria sólida, la que fue totalmente destruida durante la Segunda Guerra Mundial. La reconstrucción comienza durante los años 50, para lo cual Estados Unidos contribuye con dinero y expertos. En este escenario, los japoneses mostraron interés por incorporar nuevas tecnologías provenientes de Occidente para un trabajo más eficiente, pero sin dejar de lado su propia cultura³⁵

³¹ González Meyer Raúl, El buen trabajo como norte del desarrollo (humanización del trabajo) en: Revista Propositiones, El trabajo en Chile: aportes desde la investigación, N° 32, SUR Ediciones, 2001.

³² Neffa, Julio César, Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos, CLACSO, Programa de Investigaciones Económicas sobre Trabajo y Empleo.

³³ Bell Daniel, Las contradicciones culturales del capitalismo, citado en: Martínez Griselda; Montesinos Rafael, La innovación organizacional del trabajo.

³⁴ Neffa, Julio César, Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos, CLACSO, Programa de Investigaciones Económicas sobre Trabajo y Empleo

³⁵ Es necesario aclarar que el modelo japonés ha sido adoptado por las empresas más exitosas de Japón, pero no por las medianas y pequeñas empresas. Por lo tanto, no es la forma de organizar la producción más difundida, dado que se aplica aproximadamente al 30% de las empresas, coincidiendo éstas con las más importantes y conocidas en el resto del mundo (Rodríguez, 2001).

Aunque no existe consenso respecto de su originalidad, es evidente que el modelo japonés, conocido también como modelo toyotista, presenta diferencias importantes en cuanto a la forma de organizar el trabajo y la producción en comparación con el modelo taylorista-fordista .

En primer lugar, se caracteriza por instalar una flexibilización de la producción, en cuanto a las cantidades y variedad de los modelos, pues estima que la empresa debe estar preparada para satisfacer una demanda cada vez más exigente, diversificada e incierta. Por otro lado, la búsqueda del aumento de la productividad se basa, desde un orden técnico, en la aplicación del método denominado “justo a tiempo” para organizar la producción, el cual impone que no se debe comenzar a producir un bien si éste no está vendido previamente. Esto permitiría optimizar el uso de maquinarias y reducir los costos asociados a un exceso de producción o materias primas.³⁶

Por otra parte, en el modelo japonés, la búsqueda del aumento de la productividad releva un sistema de trabajo que se sustenta en la formación de equipos de trabajo flexibles y autogestionados. Esto implica un trabajo organizado en grupos de trabajadores provistos de autonomía para tomar decisiones colectivas para mejorar la producción, descentralizándose la responsabilidad desde la autoridad hacia el equipo de trabajo. Además, hay una clara orientación a propiciar relaciones de cooperación entre sus miembros, a reducir la división social y técnica del trabajo, a proporcionar una formación profesional permanente y a invertir tiempo y recursos para el reclutamiento de personal con mayor calificación, conjunto de tendencias que contribuye a generar un mayor motivación y satisfacción en los trabajadores, traduciéndose a la larga en una identificación con la empresa de la que forma parte. Es por ello que se estima que este sistema garantiza un trabajo más confiable y eficaz (aunque al mismo tiempo más intenso y prologando) en tanto la motivación de sus trabajadores y su involucramiento son considerados la clave del éxito.³⁷

Lo expuesto anteriormente da cuenta de la relevancia que otorga el modelo japonés a las relaciones sociales en el trabajo, tanto en términos de aumento de productividad como generadoras de bienestar y satisfacción de los sujetos. Este reconocimiento debe hacerse aun cuando, hoy en día, por lo general no se den relaciones de alta proximidad e implicancia integral que surgieron en las “ciudades obreras” del pasado, y hagamos frente a procesos más consolidados de individuación, de privacidad, de distancia, de heterogeneidades personales y de cambios de trabajo durante la vida laboral. En estas condiciones, es pensable entonces el establecimiento de relaciones sociales en el trabajo sustentadas en la idea de camaradería laboral, entorno social grato, de implicancia en un colectivo, de espacio de sociabilidad gratificante, como propósitos de un buen trabajo.³⁸

Las buenas relaciones en el trabajo encuentran expresión en el sentido de

³⁶ Rodríguez Darío, *Gestión organizacional: elementos para su estudio*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 2001.

³⁷ ob.cit.

³⁸ González Meyer Raúl, *El buen trabajo como norte del desarrollo (humanización del trabajo)* en: *Revista Propositiones, El trabajo en Chile: aportes desde la investigación*, N° 32, SUR Ediciones, 2001.

pertenencia, dado que pareciera que el trabajo puede mejorar mucho como experiencia mediante el efecto vitalizador que ejercen el involucramiento y la participación del trabajador en el trabajo entendido como parte de un objetivo común empresarial. Ello sería la base de una sociabilidad en la que se vivencie una unidad con otros en la producción de bienes o servicios. El sentirse parte de un colectivo, facilitado por la sociabilidad en que se desarrolla la actividad laboral, apoya, a su vez las necesidades de individualidad e identidad ³⁹

V.2.4 El estilo latinoamericano en las relaciones de trabajo dentro de la empresa.

En América Latina la aplicación de los distintos modelos ha tenido diversas connotaciones. Por un lado, los resultados del modelo taylorista-fordista, exitoso en sus países de origen, no han sido satisfactorios. Esto se ha explicado generalmente por la falta de condiciones para el desarrollo en el continente, por la precariedad de la educación, por la cultura predominante, pero nunca se ha cuestionado el modelo porque éste ha resultado adecuado para los países occidentales desarrollados. Por otra parte, también se ha llevado a cabo intentos de “copiar” el modelo japonés en cualquier escenario donde exista una mínima disposición para el cambio. Sin embargo, al no considerar el peso de la cultura y del entorno en su aplicación, los esfuerzos han sido en vano, pues la cultura, al ser producto de una construcción histórica, es difícil de modificar.

40

En este escenario, pareciera que el postulado de la racionalidad, la universalidad de las necesidades y el reconocimiento de la pertenencia a Occidente fuesen suficientes para implantar un modelo en América Latina, y que además, la acción profesional estuviese destinada, ya sea por el incremento de la productividad o por la ampliación de la participación social, a reconstruir y construir ambientes culturales adecuados para las nuevas innovaciones que irrumpen constantemente. ⁴¹

Frente al desafío de importar e implementar un modelo de producción en un escenario latinoamericano muy distinto al escenario donde se originó, surgen una serie de precondiciones y obstáculos sociales y culturales para el éxito de su aplicación. Algunos estudios de la CEPAL u otras Agencias de la ONU, no sólo pusieron el énfasis en la dificultad representada por las condiciones estructurales tales como la configuración urbana, industrial demográfica y étnica de la Región, sino además en la necesidad de lograr cambios actitudinales en la población, orientados al desarrollo de nuevas “mentalidades” y hacia la búsqueda del “hombre moderno”. En resumidas cuentas, la cultura propia ha sido constantemente evaluada como un obstáculo a superar más que

³⁹ ob.cit.

⁴⁰ Rodríguez Darío, Gestión organizacional: elementos para su estudio, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 2001.

⁴¹ Arnold, Marcelo, Antropología Social aplicada en organizaciones económicas y participacionales, Revista chilena de Antropología.

como potencial a desarrollar.⁴²

En este contexto, Darío Rodríguez (2001) propone algunas características que ayudan a comprender lo que él denomina “el modo de ser latinoamericano” en sus relaciones de trabajo, efectuando una comparación entre el modelo occidental taylorista-fordista, el modelo japonés y el estilo organizacional que prevalece en América Latina. Sin embargo, asume que se trata de una caracterización dinámica, en permanente proceso de cambio y que además no es exhaustiva en tanto está permeada por las diferencias intrarregionales o la existencia de subculturas.⁴³

En primer lugar, Rodríguez sostiene que existe una diferencia en cuanto al *reclutamiento* en los modelos productivos, es decir, en las formas de selección de personal. El modelo taylorista-fordista tiene un sistema de reclutamiento universalista, basado en la racionalidad técnica para determinar qué tipo de profesional se requiere para una función dada; el modelo japonés, en cambio, tiene un sistema particularista, seguido de un proceso de adscripción y capacitación laboral. Esto quiere decir que no se busca cualquier profesional, sino que se va a la mejor universidad del área y se elige al mejor egresado; el estilo latinoamericano, por su parte, combina los sistemas de ambos modelos: la racionalidad técnica da las pautas del cargo que está disponible, pero la selección es particularista, pues en general el futuro contratado es seleccionado entre los conocidos.

En segundo lugar, existiría una diferencia en cuanto al *tipo de vínculo* que establece el trabajador con la empresa. En el modelo taylorista-fordista el comportamiento del individuo está determinado por la racionalidad y funcionalidad, es decir, es una relación impersonal; por otra parte, tanto el modelo japonés como el estilo latinoamericano propician una relación altamente personalizada, a partir de la cual se establecen relaciones afectivas que implican un involucramiento del trabajador con su trabajo. Sin embargo, en el modelo japonés esta relación personalizada se ha institucionalizado, es decir, el trabajador que pertenece a la empresa es consciente de que en ella es valorado como persona. Esto no ocurre en el estilo latinoamericano que, influido por el modelo taylorista-fordista, da cabida a una relación personalizada en el plano de lo informal y no de manera oficial.

En tercer lugar, en el modelo taylorista-fordista la inserción laboral y la posibilidad de hacer carrera en una empresa es individualista, es decir, es el individuo quien debe orientar sus esfuerzos a abrirse nuevas posibilidades en la organización; en la empresa japonesa, en cambio, las posibilidades de hacer carrera no están determinadas por los méritos, sino por la antigüedad. Los aportes no son reconocidos a nivel individual, sino grupal, pues dentro de la cultura japonesa el individuo pierde relevancia frente al grupo o la comunidad; el estilo latinoamericano es individualista, sobre todo en los trabajadores más jóvenes y con mejor educación, quienes son más conscientes de su valor que los trabajadores antiguos y son menos tímidos al momento de expresar opiniones distintas a las de la mayoría.

⁴² ob.cit.

⁴³ Rodríguez Darío, Gestión organizacional: elementos para su estudio, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 2001.

En cuarto lugar, tanto el modelo taylorista como el modelo japonés buscan el crecimiento de la productividad, por lo que tienen una orientación a largo plazo y una racionalidad económica que subyace la toma de decisiones dentro de la empresa. En América Latina, en cambio, predomina una orientación cortoplacista que apunta hacia la obtención de una ganancia rápida. Sin embargo, Rodríguez sostiene que este rasgo podría estar cambiando dada una economía estable que favorece la acumulación. Además, el hecho de que los trabajadores cada vez más demanden por capacitación y empleabilidad evidencia que se está produciendo un cambio.

En quinto lugar, se observan diferencias en cuanto a la relación que establecen los distintos departamentos y unidades dentro una empresa. Tanto en el modelo taylorista como en el estilo organizacional se da una relación que es normalmente competitiva, rasgo que es incentivado por las empresas desde la creencia de que una competencia sana estimula a los trabajadores a esforzarse por superarse a ellos mismos y a los otros, elevando así la productividad. El problema se presenta cuando la competencia deviene en conflicto entre departamentos, enfocando las acciones de una unidad en provocar un daño a otra y en resumidas cuentas, perjudicando a la empresa; por otro lado, el modelo japonés establece una relación de cooperación entre sus departamentos y además, cada trabajador rota por todos ellos durante su estadía en la empresa, lo cual permite desarrollar una identidad con la misma como conglomerado superior y no con una sección únicamente.

En sexto lugar, el modelo taylorista preconiza formas de comunicación vertical que siguen el conducto regular llegando individual y específicamente a cada persona de la cadena jerárquica. La información recibida es la adecuada y pertinente a la función que cada individuo desempeña; en el modelo japonés, en cambio, las comunicaciones son horizontales, grupales y amplias, es decir, son difundidas por toda la empresa y entregadas colectivamente a los distintos grupos, contribuyendo a la comprensión y cooperación entre los departamentos; en la empresa latinoamericana son verticales y específicas en lo formal y amplias y grupales en lo informal. Esto confiere al “rumor” un lugar importante dentro de las comunicaciones, lo cual no necesariamente es negativo pues, según Rodríguez, responde a una necesidad de sociabilidad propia de nuestra cultura. Sin embargo, sí resulta un problema cuando tiene mayor peso que la información oficial pues es un indicador de desconfianza.

Desde el análisis de Rodríguez, es evidente que la comunicación en el trabajo se plantea como elemento clave para la eficiencia industrial y la vida social de la empresa. No obstante, cabe preguntarse acerca de qué subyace al acto de comunicar en la empresa moderna, es decir, hacia dónde se orienta dicho acto.

Por un lado, Habermas sostiene que la acción comunicativa es incompatible con cualquier actividad organizacional orientada a la producción, pues en ellas las acciones están orientadas al éxito y por ende, son el resultado de un cálculo egocéntrico y manipulador que no apuntan hacia una verdadera comprensión entre los sujetos. En otras palabras, el hecho de que las comunicaciones estén preorientadas hacia la consecución de un fin determinado como la búsqueda de rentabilización monetaria, impide que se realice una auténtica comunicación, pues los sujetos están siendo instrumentalizados por el sistema productivo. Para Habermas, la acción comunicativa se

orienta necesariamente a la comprensión de quienes participan en ella, pues los sujetos persiguen sus objetivos individuales sobre la base de un consenso respecto a un conjunto de acciones para alcanzar un propósito común. Así, el logro no se debe a una estrategia de medios-fines sino que es producto de una motivación racional de actores unidos en base a un acuerdo⁴⁴

Sin embargo, Zarifian, rescatando elementos de la teoría habermasiana, propone que en la práctica organizacional la comunicación y la racionalidad orientada a fines propia de la empresa moderna no sólo no son excluyentes sino que se complementan, pues a juicio del autor, es muy común que en la actividad productiva se emprendan acciones y fluyan comunicaciones que, por un lado, están dirigidas efectivamente hacia el éxito, pero que por otro, no tienen sentido sino por el alcance social de sus resultados. Esto equivale a decir que, por ejemplo, el hecho de que los trabajadores manifiesten (mediante la acción comunicativa) un interés por no perder materia prima, porta un sentido colectivo y un carácter altamente social, en beneficio de todos, que no tiene mucha relación con un cálculo egocéntrico. En este sentido, la acción orientada al éxito estaría condicionada por la acción comunicativa orientada hacia la comprensión entre los distintos actores.⁴⁵

En séptimo lugar, se observan diferencias en lo relativo al *compromiso* que el trabajador adquiere con la empresa a la que pertenece. En el modelo taylorista el compromiso es contractual, es decir, el trabajador se compromete a cumplir funciones delimitadas a cambio de un sueldo pactado y de acuerdo a condiciones preestablecidas; en el modelo japonés, en cambio, se da una suerte de paternalismo que encuentra su origen en el feudalismo, por lo que las relaciones de protección-lealtad están fuertemente asentadas en la cultura, lo que conlleva el traslado del compromiso del feudo a la empresa; en el estilo latinoamericano nuevamente se da una mezcla pues formalmente la relación está mediada por un contrato, pero en los hechos, los trabajadores continúan buscando establecer vínculos paternalistas. No obstante, es una característica que se mantiene en virtud de las relaciones que establecen los trabajadores más antiguos y con menos nivel educacional y que en los trabajadores jóvenes está en retirada.

En octavo lugar, existen diferencias en cuanto a cómo se asume la responsabilidad dentro de la empresa. En el modelo taylorista-fordista la responsabilidad se circunscribe al individuo y por lo genera, está definida claramente por las jerarquías y funciones establecidas en el organigrama; por otro lado, en el modelo japonés la responsabilidad es difusa y asumida en forma grupal y solidaria. Rodríguez sostiene que en América Latina la responsabilidad es difusa, pero no se asume, pues en las organizaciones cualquier trabajador puede ser culpado por cualquier error y además, el trabajador tendrá la excusa necesaria para demostrar que él no tuvo relación con el problema.

Por noveno lugar, Rodríguez sostiene que en el modelo taylorista y en América Latina la participación de los trabajadores es prácticamente inexistente al interior de las empresas, pues la toma de decisiones se realiza a nivel individual. En el modelo japonés,

⁴⁴ Rojas Eduardo La Teoría de la Acción Comunicativa aplicada a la organización del trabajo.

⁴⁵ Rojas Eduardo La Teoría de la Acción Comunicativa aplicada a la organización del trabajo

en cambio, se observa algún grado de participación en tanto las decisiones se toman colectivamente en los grupos o unidades de trabajo. Esto, extiende los procesos de toma de decisiones, pero facilita la implementación de las acciones en tanto han participado en su decisión todos los involucrados; a diferencia del modelo taylorista en el cual las decisiones se toman con mayor rapidez, pero las acciones demoran más en ejecutarse, ya que los altos ejecutivos deben convencer a sus subordinados inmediatos luego de tomar una decisión.

Por último, Rodríguez se refiere a las diferencias en cuanto a la naturaleza de la jerarquía en las empresas. En el modelo taylorista la jerarquía es específica y se manifiesta en todo lo relacionado con el trabajo. En otras palabras, aunque el jefe tenga todo el poder de la jerarquía en su cargo, es probable que en el casino coma lo mismo que los trabajadores y en el mismo lugar; en el modelo japonés y en el estilo latinoamericano, en cambio, la jerarquía es difusa, lo que significa que las jefaturas son superiores en todos los ámbitos y no sólo en lo concerniente al desempeño de la labor específica.

V.3 Sentido de pertenencia: expresión del vínculo entre empresa y trabajador

Si bien, el pertenecer a algo puede significar *formar parte de*, no es suficiente para dar cuenta de la complejidad que encierra el concepto de sentido de pertenencia en la empresa moderna, pues generalmente se lo circunscribe únicamente a cuestiones como contrato, derechos y exigencias del sujeto al interior de una organización. El sentido de pertenencia va más allá, orientándose hacia un “sentirse parte de”, lo cual implica que es un elemento cargado de subjetividad, que podría estar ligado estrechamente con diversos aspectos gestados en el seno de la organización y de la actividad productiva, tales como al proceso de identificación de los individuos con la organización, el involucramiento con el trabajo, las relaciones afectivas establecidas en su interior, entre otros. En otras palabras, el sentido de pertenencia, en la medida que se construye en relación a otro se constituye como una expresión del vínculo existente entre individuo y organización, cuyas características, como mencionamos anteriormente, estarán asociadas en gran parte a la confluencia de elementos de uno o más modelos productivos y de una cultura organizacional dentro de la empresa.

En el marco de las relaciones de trabajo, el vínculo entre empresa y trabajador puede analizarse desde dos dimensiones que están implícitas en él. Por una parte, el compromiso que adquiere el trabajador con la organización, y por otro lado, el compromiso de la organización con el trabajador, que se traduce en un reconocimiento hacia su trabajo (Oddó, 2000: 66). Así, desde esta perspectiva conocer los rasgos del compromiso de los trabajadores, así como la percepción que éstos tienen acerca del compromiso que la Empresa adquiere con ellos, nos dará algunas luces respecto de las bases que sustentan el vínculo con la empresa, y por ende, nos aproximará a los

significados que subyacen el sentido de pertenencia.

V.3.1. Compromiso organizacional: conceptualización

El compromiso organizacional es un concepto en el que resulta difícil alcanzar una definición unánime entre los diversos autores y enfoques. La investigación en compromiso organizacional ha sido muy amplia, identificándose dos tendencias claras: la primera, vincula el compromiso organizacional con *comportamientos*, mientras que la segunda lo relaciona con *actitudes*.

La relación del compromiso con comportamientos, se refiere al proceso por el cual las acciones pasadas del individuo sirven para ligarlo a la organización en el presente y en el futuro; esto significa que éste adopta líneas de acción y elige ligarse a la organización. En otras palabras, se entiende el compromiso como el vínculo que establece el individuo con la organización fruto de las pequeñas inversiones realizadas en relación a ella a lo largo del tiempo. (Becker, 1960).

Por otra parte, la relación del compromiso con actitudes, se refiere al proceso mediante el cual los miembros de una organización se identifican con sus objetivos, metas y valores, y desean pertenecer a ella para colaborar en su consecución. De acuerdo a esta tendencia, el compromiso puede definirse en base a tres elementos:

- a) *Identificación*. Adopción de los objetivos y valores de la organización como propios.
- b) *Involucramiento*. La inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo.
- c) *Lealtad*. Sentimiento de afecto y unión con la organización.

Dentro de esta misma tendencia, el compromiso puede definirse como la fuerza relativa de la identificación e involucramiento que un individuo siente por una organización en particular (Mowday, Steers y Porter (1979). Dicha relación se caracteriza por:

- a) Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización;
- b) La predisposición a realizar un esfuerzo considerable a favor de la empresa;
- c) Un fuerte deseo de seguir formando parte de la organización.

Para Allen y Meyer, citados por Oddó (2000), las definiciones anteriores, contienen tres elementos claves – unión afectiva, costos percibidos y obligación- que da lugar a que sus miembros pueden desarrollar distintas formas de compromiso dentro de la organización, pudiendo cada uno ejercer diferentes efectos sobre los comportamientos laborales.

En primer lugar, existe el Compromiso Afectivo, que alude al deseo de permanecer en la organización y se espera que se desarrolle en base a experiencias laborales que aumenten los sentimientos de desafío y de bienestar por pertenecer a la empresa. Es necesario dejar en claro que dicho compromiso afectivo debe distinguirse de la disposición que el individuo puede manifestar para favorecer a su organización en virtud de recompensas monetarias que se le ofrecen, la obligación que siente de permanecer

en la empresa, o los costos que el empleado asocia con la decisión de dejarla.

Por otro lado, el Compromiso de Continuidad se refiere al reconocimiento, por parte del individuo, de los costos asociados a abandonar la organización, siendo en función de la cantidad y magnitud de las “inversiones” que éste ha realizado dentro de ella y de las alternativas de trabajo que percibe que existen en el exterior.

Por último, el Compromiso Normativo se refiere a los sentimientos de obligación de pertenecer a la organización, y sus antecedentes incluyen las influencias familiares y culturales, así como también la de los compañeros, que ocurre con posterioridad a la entrada del mercado laboral.

Desde un punto de vista psicosocial, el compromiso organizacional puede considerarse como una actitud vinculada al trabajo y que, como tal, es generado por procesos motivacionales, existiendo tres fundamentos independientes que sustentan el compromiso (O’Reilly y Chatman, 1986):

a) *Compromiso basado en el cumplimiento de exigencias.* El trabajador se limitará a desempeñar las funciones propias del cargo como forma de evitar sanciones o castigos y con el objeto de recibir una recompensa a cambio, sin que exista una real aceptación de los valores de la organización.

b) *Identificación.* Se desarrolla cuando las personas adoptan ciertas conductas o actitudes como forma de establecer y de mantener relaciones satisfactorias. Se sienten orgullosos de formar parte de un grupo así como del trabajo que realizan. No obstante, no adoptan los valores de la organización como propios.

c) *Interiorización.* Se da cuando los comportamientos y acciones son adoptados debido a que existe una congruencia entre los valores y objetivos de la organización con los del individuo. En este caso, el comportamiento de los trabajadores se caracteriza por ir más allá, realizando actividades que van en beneficio de la organización y de otras personas, y no necesariamente del individuo.

V.3.2. Compromiso Organizacional y Motivación

Desde una perspectiva psicosocial, el compromiso organizacional del trabajador puede tener múltiples objetivos (o blancos) y fuentes (o bases). Esto equivale a decir que el sentido de pertenencia de un trabajador puede responder a una amplia gama de motivaciones.

Las motivaciones pueden ser definidas como fuerzas impulsoras que llevan a los sujetos hacia la acción; vale decir, en un contexto organizacional, la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales (Robbins, 1998:168). En estos términos, el esfuerzo es una respuesta para reducir el estado de tensión que se produce cuando existe una necesidad insatisfecha. Dentro de una organización, para aliviar este estado de tensión es necesario que las necesidades individuales estén en congruencia con las metas organizacionales, lo cual no siempre es posible, afectando el sentido de pertenencia o sentimiento de arraigo que desarrolla el individuo para con la organización de la cual forma parte.

La motivación a pertenecer a una organización puede ser afectada por diversos motivos (Chinchilla, 1960):

a) Motivos extrínsecos: que corresponden a las recompensas materiales que recibe un individuo que trabaja en una organización, como consecuencia de lo estipulado en el contrato laboral. También incluye aquellas recompensas, materiales o no, que no han sido formalizadas y que provienen de cualquier otro partícipe de la empresa o de personas que trabajan en ella.

b) Motivos intrínsecos: son las realidades internas al sujeto, es decir, satisfacciones que la persona consigue por la realización misma de su trabajo.

c) Motivos trascendentes: éstos son realidades externas al individuo, las cuales se ven afectadas por sus decisiones. Se trata de los resultados que dichas decisiones pueden tener en otras personas, ya sea que estén directa o indirectamente relacionadas con la empresa.

Cada uno de estos motivos genera distintos tipos de vínculo con la organización. Sin embargo, aquél cuyo componente principal son los motivos trascendentes, denominado vínculo de lealtad o de identificación, es al que se le llama *compromiso con la organización*.

Por su parte, la naturaleza de la motivación a pertenecer por motivos trascendentes puede ser de dos tipos:

a) Motivación espontánea: la cual supone un impulso espontáneo hacia acciones con efectos positivos para la organización, como resultado de un cierto apego a ella. Este apego se debe a experiencias vividas con anterioridad en el contexto de la organización, que originan sentimientos de lealtad.

b) Motivación racional: supone un reconocimiento abstracto de la conveniencia de una serie de acciones, sin que necesariamente haya habido experiencias anteriores. Aquí juega un papel muy importante la voluntad del individuo.

La clasificación anterior permite diferenciar dos tipos de componentes del compromiso: (a) compromiso sentido y (b) compromiso razonado. Estos elementos permiten distinguir dos tipos de vínculo de lealtad:

a) Vínculo de lealtad o de identificación sentida. Es aquél que se basa en los *sentimientos* de lealtad o de identificación hacia la organización. Se trata de una fuerza que no es racional, y que por lo tanto, es menos estable.

b) Vínculo de lealtad o de identificación querida. Es aquél que se construye sobre la base de la *virtud* de la lealtad, lo cual supone un sentido de pertenencia razonado. Este es el vínculo más estable que puede existir entre la empresa y sus miembros, dado que el tipo de satisfacciones que genera son mucho más profundas y difícilmente compensables por ningún otro motivo.

En el contexto de esta investigación, es sumamente relevante conocer, a partir del discurso, la base del vínculo que los trabajadores con Codelco, y las motivaciones que hay detrás del mismo, para así definir la naturaleza del compromiso que éstos adquieren con la organización. En este sentido, es posible que los elementos asociados a la

subjetividad de los trabajadores cobren importancia, dando lugar a un compromiso que podría sustentarse sobre una plataforma compuesta por varios niveles.

V.3.3. Compromiso Organizacional y Reconocimiento

Si bien el compromiso de los trabajadores con la organización es parte importante del vínculo existente entre ambos, el compromiso de la organización con los trabajadores, es decir, el reconocimiento que la organización les entrega a sus trabajadores, no es menos relevante, dado que es un elemento que puede influir en el compromiso del trabajador con la organización, y en consecuencia afectar su desempeño dentro de ésta.

El objetivo de instaurar prácticas de reconocimiento al interior de las organizaciones no sólo es una señal de aprobación para la persona que se ha desempeñado, sino también es un mensaje para los otros trabajadores acerca del tipo de conductas y acciones que la organización desea. A partir de ellas, los miembros de una organización se forman opiniones respecto a cómo la organización valora sus contribuciones y se preocupa de su bienestar y calidad de vida; el reconocimiento significa que alguien se preocupa por la labor del trabajador, motivándolo a desempeñarse mejor y a ser más creativo, en definitiva, a ser un aporte para la organización (Oddó, 2000).

La mayoría de las personas, una vez que han satisfecho sus necesidades económicas básicas se concentran en otros factores, lo que tienen una importancia mucho mayor en su vida laboral. Algunos de estos factores son: el reconocimiento de la propia capacidad y de los logros alcanzados; ser tratados con respeto y dignidad; la autonomía y la libertad en el trabajo; el involucramiento en el trabajo; el orgullo por el trabajo realizado; la calidad de los estilos de vida; la seguridad económica; el desarrollo personal y la salud y el bienestar (Jamieson y O'Mara, 1991).

Al observar el listado anterior, podemos inferir que los trabajadores no sólo buscan recompensas económicas sino que también esperan reconocimientos intangibles y que se relacionan con aspectos de otra índole.

De esta forma, se puede ver que existen muchas variables que afectan el reconocimiento. A continuación, mencionaremos aquellas que tienen una influencia más directa (Deichler, 1999):

a) *Flujo de información.* Es uno de los niveles más básicos de reconocimiento que puede tener una organización hacia sus trabajadores. El hecho de que la empresa se preocupe de mantener constantemente informados a sus trabajadores significa, por un lado, que se les considera; por otro, se les está demostrando que son parte activa de la organización, y que ésta, para funcionar adecuadamente y ser exitosa, requiere del apoyo de sus trabajadores.

Las comunicaciones efectivas constituyen la base para una relación óptima entre trabajador y empleador. Si los trabajadores están al tanto de lo que sucede en la organización, se encuentran mejor preparados para afrontar los cambios que se avecinan (Ehrlich, 1994: 491-501)

El flujo de información no sólo debe ser desde las esferas superiores de la

organización hacia los trabajadores, también es necesario que la información fluya en sentido contrario. La comunicación ascendente permite a los empleados hacer llegar sus ideas y opiniones a la gerencia, entregando esta información muy valiosa sobre diversos aspectos de la organización.

b) *Recompensas monetarias*. Pueden estar asociadas al desempeño o al logro de metas importantes. Es la forma más antigua y tradicional por parte de la empresa. Corresponde a remuneraciones en dinero como incentivos, compensaciones, bonos de desempeño, participación en utilidades, premios en efectivo, gratificaciones, aumentos de sueldo, ascensos, entre otras.

c) *Recompensas no monetarias*: También puede estar asociadas al desempeño o al logro de metas importantes. Las felicitaciones públicas, trato justo, vacaciones especiales, cenas de reconocimiento, diplomas o placas recordatorias y reconocimientos escritos, son ejemplos de recompensas no monetarias.

d) *Estabilidad laboral*. En la actualidad las fusiones, reestructuraciones, la rotación y la reducción del personal, son prácticas que se han generalizado en las empresas, constituyéndose en una fuerte amenaza para los trabajadores y traduciéndose en un grado de inseguridad laboral. Esta última puede ser definida como “la incapacidad percibida por una persona para mantener la continuidad en una situación laboral amenazadora” (Greenhalgh y Rosenblatt, 1984: 438-448).

La inestabilidad laboral provoca graves consecuencias en la organización, dado que afecta directamente sobre el sentido de satisfacción del individuo con su trabajo, su grado de compromiso organizacional, su nivel de desempeño y su motivación.

Es por lo anterior que es necesario brindar estabilidad laboral al trabajador. Si bien la tendencia actual se apunta hacia el otorgamiento de empleabilidad, la estabilidad laboral forma parte del reconocimiento que una organización puede brindar a sus trabajadores, en la medida que es capaz de propiciar un ambiente que les permita a los trabajadores desarrollar todas sus potencialidades mientras formen parte de la organización.

d) *Capacitación y oportunidades de desarrollo*. El desarrollo de los trabajadores es un elemento esencial para la continuidad de la organización y, al mismo tiempo, contribuye a que los individuos perciban que son importantes para la organización a la que pertenecen. (Ehrlich, 1994)

La capacitación puede ser enfocada de dos maneras. Por una parte, como un *entrenamiento* entendido como el proceso mediante el cual las organizaciones entregan a sus empleados habilidades específicas, que les facilitarán el desarrollo de su trabajo, o que les permitirán corregir sus deficiencias con el objeto de mejorar su desempeño; y por otra, como *desarrollo*, entendido como el esfuerzo que realiza la organización por capacitar a sus trabajadores con habilidades que requerirán en el futuro.

f) *Autonomía*. El otorgar autonomía los trabajadores los hace sentirse más valorados, pues se los está reconociendo como personas capaces, demostrándoles confianza y valorando su trabajo. La autonomía puede ser entendida como el grado de libertad y de independencia que poseen los sujetos en ámbitos como la programación del trabajo, la toma de decisiones y la determinación de cómo realizar el trabajo.

g) *Participación*. Otra forma de reconocimiento es el que la empresa le otorgue al trabajador instancias de participación, sobre todo en lo concerniente a participar en las decisiones que se relacionan con su trabajo. Para lograr una participación efectiva es necesario contar con la información necesaria y adecuada, con el poder para tomar algunas decisiones, el conocimiento y las habilidades para realizarlas efectivamente, y con las recompensas que los motiven a realizar el esfuerzo.

VI. MARCO METODOLÓGICO

VI.1 Tipo de Estudio

La investigación es de *carácter descriptivo*, dado que busca describir las dimensiones del sentido de pertenencia en los trabajadores de Codelco. En las investigaciones de carácter descriptivo, “se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”.⁴⁶ Por otro lado, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es “la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto”.⁴⁷

Considerando los objetivos de la investigación, se estima pertinente la utilización de la metodología *cualitativa*. Habitualmente se ha abordado el sentido de pertenencia situándolo en contextos más generales como pudieran ser estudios sobre cultura organizacional y de clima organizacional. Para efectos de esta investigación, se ha decidido situar el sentido de pertenencia como objeto de estudio. La investigación

⁴⁶ César Augusto Bernal, Metodología de la Investigación, Bogotá, Colombia, año 2000, p.111.

⁴⁷ César Augusto Bernal, op cit. p. 111.

cualitativa nos permitirá abordar el tema con mayor profundidad, entregándonos elementos para la interpretación y comprensión de los sentidos que los sujetos le imprimen a sus acciones y de las estructuras que los subyacen.

VI.2. Universo y Unidad de análisis

- El **universo del estudio** está constituido por todos los trabajadores de Codelco-Chile.
- La **unidad de análisis** está constituida por trabajadores, tanto Rol A como B, pertenecientes a las División El Teniente, y que hayan sido contratados Empresa durante las distintas fases históricas en las que prevalecen distintos rasgos de cultura organizacional.

VI.3. Diseño muestral cualitativo

El muestreo cualitativo se sustenta principalmente en consideraciones de información. Los diseños muestrales cualitativos son de naturaleza intencionada, es decir, pueden ser seleccionados de acuerdo a los objetivos del investigador. Por otro lado, el tamaño de la muestra depende de lo que el investigador busca conocer, de cómo los hallazgos serán utilizados y de los recursos (incluyendo el tiempo de que dispone para el estudio).⁴⁸

Es preciso considerar que por tratarse de un estudio cualitativo estamos en presencia de un diseño muestral flexible, es decir, no existe un número de sujetos fijos para a ser estudiado, pues la muestra se va ajustando en función de la información que va emergiendo durante el proceso de recolección de datos; lo ideal es que la selección de los sujetos llegue hasta que ningún informante provea de información distinta o nueva de la que se ha ido registrando; es la llamada saturación de categorías.⁴⁹ Sin embargo, por tratarse de un estudio para una organización determinada, con límites de tiempo y presupuesto, es necesario plantear una muestra mínima que garantice la riqueza de información necesaria para responder a los objetivos planteados en un comienzo.

En esta investigación se utilizará un *muestreo estratificado intencional* (Patton 1990), cuyo propósito es demostrar características de particulares subgrupos y que, además, facilita las comparaciones⁵⁰

⁴⁸ Patton, Michael, Tamaño Muestral, extraído del libro: *Qualitative Evaluation and Research Methods*, USA 1990, traducido por profesora Cristina Di Silvestre.

⁴⁹ Di Silvestre Cristina, Los Tipos de Muestreo Cualitativo, en: *Apuntes de Apoyo a la Docencia II* para el curso de Métodos y Técnicas Cualitativas I, Carrera de Sociología, Universidad de Chile.

La muestra mínima de trabajadores a entrevistar será definida en base a:

- Rol del trabajador (A o B).
- Área de trabajo (productiva o administrativa-estratégica).

	Roles A	Roles B
Área productiva	4 entrevistas	4 entrevistas
Área administrativa-estratégica	4 entrevistas	4 entrevistas

Si la información que se vaya recogiendo hace necesario sondear o chequear aspectos no cubiertos por las entrevistas, se realizarían entrevistas adicionales hasta lograr la saturación de categorías de análisis requerida.

VI.4. Criterios de selección de los informantes

Se seleccionará los trabajadores que participarán en el estudio, de acuerdo a los criterios que se describen a continuación:

- **Rol del trabajador**. La diferenciación entre trabajadores Rol A y Rol B dentro de Codelco y de la División El Teniente específicamente, si bien responde a una clasificación de las funciones laborales dentro de la Empresa, tiene implicancias que van más allá del ámbito del trabajo, dando lugar a una segmentación social, cultural y económica de los trabajadores de Codelco. Así, dicha segmentación se sustenta en:
 - *Una diferencia socioeconómica*. Existe una fuerte diferencia entre el nivel de ingresos de los trabajadores Rol A y Rol B, lo cual implica el desarrollo de distintos estilos de vida.
 - *Una diferencia educacional*. Los Roles A son profesionales universitarios.
 - *Una diferencia estructural*. Los Roles A ocupan cargos de supervisión, lo cual implica que son responsables del trabajo que se realiza en una unidad determinada y que cuentan con un grupo de trabajadores que están bajo su dirección (Rol B).
- **Área de desempeño**. Además, de la distinción por Rol, dentro de la División existe una diferenciación entre los trabajadores que se desempeñan en labores vinculadas al proceso productivo (en las faenas propiamente tales) y trabajadores que están vinculados al área administrativa- estratégica (en las oficinas).

⁵⁰ Di Silvestre Cristina, Los Tipos de Muestreo Cualitativo, en: Apuntes de Apoyo a la Docencia II para el curso de Métodos y Técnicas Cualitativas I, Carrera de Sociología, Universidad de Chile.

VI.5. Técnicas de Recolección de Datos

- Entrevistas en Profundidad.

En este estudio se utilizará la entrevista en profundidad. Con este tipo de entrevistas podremos conocer las opiniones y representaciones que tiene un sujeto sobre el problema u objeto de análisis. Es una técnica adecuada para explorar en torno a los significados que los sujetos le otorgan a situaciones, hechos y eventos analizados.

Puede ser definida como una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una línea argumental.

Es importante lograr confianza y un buen “rapport” con el entrevistado. El entrevistador debe cuidar la confiabilidad de la información, es decir, hacer las preguntas adecuadas resolviendo contradicciones e inconsistencias, así como la pertinencia de la información, no perdiendo el foco o línea argumental de la conversación, apelando para ello a su capacidad para la conducción.

VI. 6. Credibilidad del dato cualitativo

Para efectos de la investigación cualitativa, durante el proceso de recolección de datos, es necesario utilizar ciertos procedimientos y criterios para cuidar la calidad del dato a ser obtenido y reducir la influencia de sesgos por parte del investigador.⁵¹

En el contexto de este estudio, se utilizarán los siguientes procedimientos para salvaguardar la calidad del dato:

- *Utilización de grabadora.* La utilización de grabadora durante la realización de las entrevistas y los grupos focales, permitirá el registro más preciso y completo de las respuestas. Esto permite cumplir con el requisito de la confirmabilidad del estudio, que significa que el investigador debe concentrarse sólo en las características de la realidad estudiada, evitando cualquier influencia subjetiva (ideologías, valores, actitudes, etc).
- *Auditoría.* El seguimiento y supervisión permanente tanto del profesor guía como del coordinador de la tesis designado por Codelco permitirá dar fe de la apropiada selección de los informantes y de la adecuada aplicación de la entrevista en profundidad.

⁵¹ Di Silvestre, Cristina, Decisiones en relación a la credibilidad del dato, en: Apuntes de Apoyo a la Docencia II para el curso de Métodos y Técnicas Cualitativas I, Carrera de Sociología, Universidad de Chile.

VI. 7. Plan de análisis de los datos

- Una vez recolectada la información a través de las entrevistas en profundidad y los grupos focales, se procederá a analizar los contenidos utilizando las siguientes técnicas o herramientas:⁵²
 - *Reducción de los datos a las categorías* que simplifican y localizan la información obtenida de acuerdo a ciertos principios de abstracción y de asociación. Esto, para luego definir las relaciones entre las categorías y los principios generales a través de los cuales se verifica la interpretación construida de los datos.
 - *Codificación de los datos*, es decir, identificación de los códigos o unidades mínimas de sentido, la relación que se establece entre esos códigos y las estructuras de sentido a que dan origen. Esto permite extraer los principios simbólicos subyacentes a los textos analizados.
 - *Selección*, es decir, se van seleccionando aquellas palabras, frases y trozos que se relacionen con la teoría emergente.
- Análisis.
- Elaboración y presentación de las conclusiones finales.

VI.8. Aspectos éticos de la investigación

La investigación cualitativa construye conocimiento acogiendo las condiciones propias de la subjetividad del ser humano y de su condición social como pudieren ser la complejidad, la afectividad, la singularidad y la pluralidad, la flexibilidad, la ambigüedad, entre otros.⁵³

Considerando lo anterior, al escoger un enfoque cualitativo para el contexto específico de nuestra investigación, asumimos que obtendremos conocimiento indagando en la condición humana, con las responsabilidades y obligaciones que eso conlleva.

Es por ello que es necesario plantear ciertas medidas para cumplir con los requisitos éticos que la investigación cualitativa exige:

- *Valor Social:* Esta investigación tiene una importancia social, dado que el sentido de pertenencia de los trabajadores en una organización es clave para sentar las bases de una relación de trabajo satisfactoria. Por lo tanto, es importante que en Codelco,

⁵² Strauss, Anselm, *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, 1987.

⁵³ González Ávila, Manuel, Aspectos éticos de la investigación cualitativa, Organización de los Estados Iberoamericanos para la educación y las ciencias de la cultura, Guatemala, en: www.campus-oei.com

se estudie con mayor profundidad las características y manifestaciones del sentido de pertenencia de sus trabajadores, pues es un elemento que está relacionado con su calidad de vida.

- *Selección equitativa de los sujetos.* La selección de los sujetos del estudio debe asegurar que estos son escogidos por razones relacionadas con las interrogantes científicas.
- *Condiciones de diálogo auténtico.* En la aplicación de entrevistas se busca lograr un clima de respeto hacia el informante, evitando que se le fuerce a tomar una posición en los debates con presiones físicas o morales, como también a asegurar el respeto de cuantos derechos – expresión, conciencia, reunión – hacen de los diálogos procesos racionales en busca de entendimiento.
- *Consentimiento informado.* La finalidad del consentimiento informado es asegurar que los individuos participan en la investigación propuesta sólo cuando ésta es compatible con sus valores, intereses y preferencias; y lo hacen voluntariamente con el conocimiento necesario y suficiente para decidir con responsabilidad sobre sí mismos. Los requisitos específicos del consentimiento informado incluyen la provisión de información sobre la finalidad, los riesgos, los beneficios y las alternativas a la investigación – y en la investigación –, una debida comprensión del sujeto de esta información y de su propia situación, y la toma de una decisión libre, no forzada sobre si participar o no. El consentimiento informado se justifica por la necesidad del respeto a las personas y a sus decisiones autónomas
- *Respeto a los sujetos inscritos.* Los requisitos éticos para la investigación cualitativa no concluyen cuando los individuos hacen constar que aceptan participar en ella. El respeto a los sujetos implica:
 - El respeto incluye permitir que el sujeto cambie de opinión, a decidir que la investigación no concuerda con sus intereses o conveniencias, y a retirarse sin sanción de ningún tipo.
 - La reserva en el manejo de la información debe ser respetada con reglas explícitas de confidencialidad.
 - El reconocimiento a la contribución de los sujetos, debe haber un mecanismo para informarlos sobre los resultados.
 - Solicitar permiso a los entrevistados para utilizar una grabadora para registrar la información.

VII.- RESULTADOS

Los trabajadores entrevistados dan cuenta de la existencia del desarrollo de un vínculo con Codelco como organización, y específicamente, con la División El Teniente de la cual forman parte.

El vínculo entre trabajador y Empresa puede ser mirado desde dos dimensiones que lo constituyen: el compromiso que el trabajador adquiere con la organización y el reconocimiento de la organización hacia el trabajador (que es la manifestación del compromiso de la Empresa con el mismo).

En este sentido, un primer momento del análisis está dado por la descripción de la naturaleza del compromiso que los trabajadores adquieren con Codelco, es decir de las motivaciones que subyacen al mismo; y luego, dar cuenta de cómo se expresa en el espacio de trabajo dicho compromiso asumido con la Empresa, desde el discurso de los trabajadores.

Un segundo momento del análisis corresponde a la mirada de la “otra cara” de este vínculo, relacionada con el compromiso que la Empresa adquiere con sus trabajadores. Dicho compromiso se hace visible en la organización del trabajo bajo distintas formas de reconocimiento que puede ser entendido, percibido y valorado de diferentes maneras por los trabajadores.

La descripción del vínculo existente entre los trabajadores y Codelco nos aproxima hacia un elemento que se perfila como una de las expresiones de este lazo: el sentido de pertenencia de los trabajadores. El sentido de pertenencia es un elemento cargado de

subjetividad en la medida que se construye en la identificación con otro; un otro que no necesariamente puede revestir una única cara o contener un único elemento articulador. Esto equivale a decir que el sentido de pertenencia puede tener tantas aristas como significados le atribuya el sujeto al hecho de pertenecer a un determinado conglomerado. Esto abre paso a un tercer momento que corresponde al análisis de los significados que los trabajadores construyen en torno a su pertenencia a Codelco.

Por último, es preciso aclarar que el análisis del discurso de los trabajadores está cruzado por algunas distinciones propias de la organización del trabajo al interior de la Empresa. Esto implica considerar en la descripción del vínculo y en la construcción de significados que dan cuerpo al sentido de pertenencia con la Empresa, las diferencias entre los trabajadores que cumplen un rol de supervisión (rol A) y los que cumplen un rol de ejecución (rol B), así como las diferencias entre los trabajadores que se desempeñan en el área de la producción (plantas) y los que se desempeñan en el área administrativa-estratégica (oficinas).

VII.1. Naturaleza del compromiso de los trabajadores con Codelco.

El compromiso del trabajador puede encontrar diversas fuentes que están estrechamente relacionadas con el cómo se configura su sentido de pertenencia con la organización. Así, la “calidad” del vínculo entre la Empresa y el trabajador va a depender de las motivaciones que hay detrás de estas causantes o fuentes (Oddó, 2000).

En este sentido, el discurso de los trabajadores de la División El Teniente nos muestra que los trabajadores se comprometen con Codelco en la medida que pertenecer a la Empresa les permite satisfacer una serie de necesidades de diversa índole, ubicadas además en una escala de prioridades. Esto equivale a decir que, para los trabajadores, el hecho de pertenecer a la Empresa conlleva la posibilidad de satisfacer una amplia gama de necesidades que van a ser determinantes en el tipo de compromiso que éstos adquieren con la Empresa y que, por lo tanto, serán centrales en la definición del vínculo que desarrollan con la misma.

VII.1.1. El compromiso basado en el cumplimiento de exigencias

El discurso revela que, en primer lugar, el compromiso con Codelco puede motivarse por la capacidad de la Empresa de proveer a sus trabajadores de altas remuneraciones y beneficios sociales, así como de generar condiciones de estabilidad laboral. Esto les permite satisfacer por un lado, las necesidades relacionadas con el autosustento familiar, y por otro, aquellas relativas a mantener un estado de orden, seguridad y estabilidad en sus vidas (Maslow, 1967). Esta motivación, que se presenta transversalmente en los trabajadores, sin distinción de rol ni de área de trabajo, da lugar a un compromiso sustentado en el cumplimiento de las exigencias propias de la relación contractual

establecida con la Empresa.

“Bueno, acá los sueldos son buenos y eso te da un buen pasar...y uno se acostumbra...además, te da una estabilidad laboral que no está en cualquier lado... los beneficios que te dan, el de salud, por ejemplo, te permiten mejorar la situación de la familia...por eso me he quedado, porque a dónde voy a encontrar eso...”. (Rol B, Operativo) “La Empresa me da estabilidad en el trabajo...y lo que gano me ha permitido darle confort mi familia, te dan todo tipo de facilidades...” (Rol A, Operativo). “Para que estamos con cosas, yo he permanecido aquí primero por una seguridad económica que es difícil de encontrar...y también claro, también por una seguridad laboral” (Rol A, Administrativo-estratégico). “Insisto en el tema de la estabilidad laboral y la seguridad económica...y eso es porque al ser estatal funciona distinto a otras empresas...” (Rol B, Administrativo-estratégico).

VII.1.2. El compromiso basado en la identificación con un grupo social

Para los trabajadores, una de las motivaciones de su compromiso con la Empresa está en la posibilidad de generar buenas relaciones con los compañeros de trabajo, que muchas veces devienen en lazos de amistad o vínculos más estrechos. Esto hace posible la satisfacción de necesidades sociales que dicen relación con la capacidad de relacionarse y comunicarse con otros sujetos tanto en su dimensión afectiva como de participación social (Maslow, 1967).

“Adentro se dan relaciones con la gente...es distinto... no sé si es porque la gente se queda más tiempo, pero uno se va conociendo y vai haciéndote amigo de tus compañeros...y no sólo amigos pa echar la talla...son amigos que si estai mal te apoyan... cuando yo trabajé en una empresa contratista eso no se daba, eso es algo de acá no más” (Rol B, Operativo). “Es que lo que yo he visto cuando he viajado a otras divisiones es que la relación que hay aquí entre la supervisión y el trabajador es distinta...el jefe está aquí y el trabajador por allá...nadie se junta...eso no se ve aquí...yo soy supervisor aquí y con los viejitos almorzamos juntos...en Rancagua de repente compartimos en convivencias, no está esa cuestión de yo soy jefe y nadie se junta con los viejitos de abajo...” (Rol A, Operativo). “Me gusta la relación que se establece en el ámbito laboral, siempre yo llego en la mañana y digo: buenos días familia...porque El Teniente es como una familia, nos conocemos, conocemos nuestras costumbres, nuestros defectos y virtudes; por lo tanto, nos aceptamos como lo que somos: una familia” (Rol B, Administrativo-estratégico). “Tengo la suerte de trabajar en un área en la cual tenemos una buena relación laboral y eso hace muy grato venir a trabajar...vengo contento porque quiero a la Empresa y quiero a mis compañeros de trabajo” (Rol A, Administrativo-estratégico).

No obstante, esta necesidad de establecer lazos sociales, para los trabajadores ligados a las faenas, no se agota en las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo, sino que además contempla los vínculos generados con el pasado histórico que hay detrás de una empresa como Codelco. En este sentido, los trabajadores perciben que el pertenecer a Codelco satisface esta necesidad social, en la medida que éstos y

sus familias, se hacen y se sienten parte de tradiciones y costumbres propias de una cultura minera.

“Yo acá eché mis raíces, formé mi familia, mis hijos crecieron en torno al Teniente, ellos son hijos del mineral...y todos los trabajadores y sus familias forman parte de una familia más grande que los acoge” (Rol A, Operativo). “Yo soy sewellino, soy nacido y criado en Sewell...y la costumbre pesa, yo conozco mucha gente que trabajó en la mina y mi padre trabajó en la mina...puede que sea algo hereditario...no sé, aunque el trabajo es sacrificado nunca miré pa afuera, no quise irme...porque en Teniente están mis raíces al ser minero, uno se siente parte de algo común” (Rol B, Operativo).

La importancia que el trabajador le atribuye a establecer y mantener relaciones satisfactorias dentro del trabajo, así como el orgullo que sienten los trabajadores del área productiva de sentirse parte de una “cultura minera”, con una historia y tradición detrás, dan cuenta de que en algunos casos el vínculo entre Codelco y sus trabajadores se sustenta en la necesidad social de formar parte de pertenecer a un grupo en torno al trabajo que realizan.

VII.1.3. El compromiso basado en el involucramiento con el trabajo

Los trabajadores, sin distinción de rol ni de área de trabajo, dan cuenta de una sensación de satisfacción con la totalidad o algunos aspectos del trabajo que realizan. Al igual que la identificación con un grupo social, éste también es un elemento asociado más bien a realidades internas del sujeto, es decir, a una inmersión psicológica en el trabajo o en algunos aspectos de éste. Estamos ante una motivación que, si bien, no se reduce a las exigencias formales de un contrato, sí encuentran un límite en las expectativas y satisfacciones individuales, dando lugar a un compromiso basado en el involucramiento con el trabajo en sí.

“Personalmente, yo creo que mi nivel de compromiso con Codelco es elevado, super elevado...principalmente porque a mí me gusta lo que hago, me entretengo haciendo esto...y es eso lo que me lleva a hacer un trabajo de calidad y a tener la mejor disposición en el trabajo...pero si el trabajo me disgustara no sé si estaría tan comprometido, lo haría bien quizá... pero haría el mínimo” (Rol A, Administrativo-estratégico). “Yo me siento comprometido porque vengo a trabajar con ganas, si me tengo que quedar después de la hora, me quedo...porque a mí me gusta lo que hago...y durante estos casi treinta años he hecho de todo...partí en la mina, he sido dirigente sindical, ahora trabajo en la parte social...y lo más importante es que he tenido la suerte que a pesar de los cambios, siempre me ha gustado mi trabajo...yo me siento a gusto aquí, para mí venir a trabajar no es un problema ni una lata, amanezco, estoy vivo, tengo un trabajo, tengo cosas que hacer y desarrollar en beneficio de otros” (Rol B, Administrativo-estratégico). “A mí me gusta el trabajo de la mina...no es fácil eso sí, es duro, pero por lo mismo uno se compromete más porque esta pega no la hace cualquiera, igual requiere que uno se especialice y dan ganas de aprender más, es necesario aprender más...o sea, si a mí me cambiaran de trabajo no sé qué haría, daría bote porque esto es lo que aprendí...puede que haciendo otra

cosa no sería lo mismo o no daría lo mismo...quién sabe” (Rol B, Operativo). “En realidad me siento cómodo acá, yo estudié esto y a mí me gusta trabajar acá en la mina, me siento feliz de trabajar aquí porque esta es la profesión que yo elegí...trabajar en la mina es lo que me gusta hacer y la idea es seguir desarrollándome en este ámbito” (Rol A, Operativo). “El cariño por mi trabajo, eso se ve en que uno se va involucrando en el trabajo que está haciendo, va aprendiendo cosas, es como una cosa gratificante en todos los aspectos...lógicamente eso es algo que pasa a ser muy parte de un trabajador, que se va involucrando en su trabajo y lo va queriendo...” (Rol B, Operativo).

Todavía en el marco de la satisfacción con el trabajo, para los trabajadores Rol A, específicamente del área productiva, la responsabilidad que implica asumir las labores de supervisión de las faenas influye fuertemente en el nivel de compromiso con Codelco, en la medida que perciben que de su capacidad directiva depende el desarrollo adecuado de dichas labores y que, además, su cargo es una demostración de confianza por parte de la Empresa. El alto grado de responsabilidad que el trabajador Rol A del área productiva asume en las labores contribuye a la satisfacción que el trabajador consigue con la realización misma de su trabajo.

“El compromiso va cambiando a través del tiempo de acuerdo a la responsabilidad, cuando uno entra tiene menos responsabilidad, menos gente a cargo...yo, como supervisor, tengo bajo mi responsabilidad a diez o quince personas...antes uno cumplía su turno y se iba no más, pero cuando le entregan una unidad a cargo, uno es más responsable y se compromete más...porque me están diciendo que confían en mí pa esta tarea” (Rol A, Operativo). “Yo me siento comprometido porque soy responsable no sólo de mí mismo en la pega...soy responsable de una unidad, tengo gente a mi cargo...entonces, soy responsable de que las cosas salgan a la primera, sin errores...y de la seguridad de los viejos...me siento comprometido y he luchado para que los ochenta viejos tengan el mismo sentimiento porque tú sabes que esto funciona muchas veces en base a lo que diga el jefe, porque no siempre para todos la Empresa es buena” (Rol A, Operativo).

El discurso muestra que las oportunidades de desarrollo profesional que se les ofrece a los trabajadores durante su permanencia en la Empresa se perfila como una arista de la satisfacción con el trabajo. Esto se ve asociado a la satisfacción de una necesidad de autosuperación, en donde el ser humano busca la autorrealización, yendo más allá de sí mismo para trascender y desarrollar al máximo su talento (Maslow 1967). El compromiso en este caso se basa en la satisfacción de las expectativas de desarrollo personal otorgadas por la Empresa.

“El desarrollo personal...Codelco me permite un gran desarrollo en capacitación... yo entré a trabajar muy jovencito a esta empresa, con Educación Media no más...y he logrado desarrollarme y aprender cosas que en ninguna otra parte aprendería...podría haber sido un buen ingeniero porque domino varios temas importantes...” (Rol B, Operativo). “El desarrollo de carrera acá es más posible porque en el área privada es más limitado, uno ocupa un cargo y no hay posibilidades de irse desarrollando en el tiempo... acá no es así porque es como más grande...a lo mejor no me voy a desarrollar siempre en el área de recursos humanos, pero puede que el día de mañana me cambie a otra área y ocupe otro

cargo...aquí es importante el tema de la capacitación y se la da harta importancia a que los trabajadores se estén siempre desarrollando” (Rol B, Administrativo-estratégico). “El desarrollo que uno tiene aquí en Codelco es grande porque uno tiene la posibilidad de estudiar, de hacer cursos, de perfeccionarse, de relacionarse con gente de afuera” (Rol A, Operativo). “Nunca me he aburrido de estar acá... he tenido distintas oportunidades, siempre he estado en evolución, en movimiento...progresando dentro de la Empresa...yo lo veo en las posibilidades laborales, en las posibilidades de estudio...yo no me siento una persona demasiado vinculada a Teniente, pero me interesa como desarrollo personal y laboral...si en algún momento me deja de interesar y no encuentro salida, buscaría otra cosa en el mercado”. (Rol A, Administrativo-estratégico).

VII.1.4. El compromiso basado en el reconocimiento

Para los trabajadores del área administrativa-estratégica, una de las motivaciones de su compromiso está en el reconocimiento que perciben por parte de la Empresa a través de los espacios que ésta abre para capacitación y desarrollo profesional, entendidos por los trabajadores, como una muestra de confianza y de reconocimiento al buen desempeño en las labores asignadas.

“Yo me siento parte de Codelco porque acá se reconocen mis méritos, mi trabajo...y cómo lo hacen, por ejemplo, me mandan siempre a hacer cursos, a capacitaciones, incluso al extranjero...pudiendo mandar a otro...entonces, ahí me demuestran su confianza en mi y me permite seguir desarrollando mis capacidades” (Rol A, Administrativo-estratégico). “Acá, si uno hace bien la pega y se destaca, te recompensan...quizá no sólo con plata, sino con capacitación para que uno se siga desarrollando, siga aprendiendo...porque al final le ofrecen las capacitaciones a los que se muestran interesados en aprender y a mí me gusta aprender, superarme” (Rol B, Operativo).

VII.1.5. El compromiso basado en la interiorización de los objetivos y valores de la Empresa

Por último, otra motivación del compromiso de los trabajadores está en la posibilidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la Empresa, en la medida que el trabajador los va interiorizando, los hace concordantes con los suyos y los adopta como propios de manera consciente.

“Hacer bien mi trabajo es mi compromiso, yo sé que esa es mi obligación, pero yo le pongo empeño porque mi trabajo es necesario para que la Empresa cumpla sus objetivos, las metas que se pone en el corto y el mediano plazo. Entonces, mi compromiso es hacer como que esas metas también son mis metas y así beneficiarnos todos porque todos somos responsables de que esto sea así...” (Rol B, Administrativo-estratégico). “En el trabajo de uno, uno da lo mejor de sí para que la Empresa cumpla sus objetivos, para que la Empresa progrese y se mantenga...porque estar comprometido es identificarse con esos objetivos globales y no sólo no hacer nada en contra para que éstos se cumplan, si no

hacer todo lo posible para que sí se cumplan” (Rol A, Administrativo-estratégico). “Uno se siente con la camiseta puesta porque es necesario...el hecho de que Codelco trabaja en base a metas, a logros, hace que uno haga todos los días lo que tiene que hacer para que la cosa funcione a la larga...si de todos depende que esta cuestión resulte, uno no trabaja pal puro jefe, uno trabaja pa todos y pa uno mismo al mismo tiempo...y pa que la cosa funcione se tienen que cumplir las metas y en eso es donde yo me siento comprometido”. (Rol B, Operativo) “Estar comprometido con la Empresa está en el hacer...nosotros tenemos unas metas que cumplir todos los años...tenemos que hacer todo lo posible por cumplir con las metas...ya sean metas de producción, de costo, de accidentabilidad...es poder cumplir con las metas que se están pidiendo porque uno es responsable también de eso y es en beneficio de todos...si la Empresa cumple con las metas, todos vamos a estar bien gracias a eso...”. (Rol A, Operativo)

Ahora, el discurso de los trabajadores revela que tras la interiorización de los objetivos está la identificación y adopción de los valores que sustentan los mismos. Así, de acuerdo a la percepción de los trabajadores, estos valores van asociados al liderazgo de Codelco en el rubro de la minería y su calidad de empresa estatal, cuyos resultados son fundamentales para contribuir al desarrollo económico y social de Chile. Por lo tanto, los trabajadores perciben que a través de su trabajo, están contribuyendo a la consecución del fin último de la Empresa: beneficiar a todos los chilenos.

“Codelco sigue siendo un pilar fundamental de Chile y eso me hace sentir orgullo... siento que parte de esta empresa sólida que se ha ido formando, se generó con mi sudor, con mi esfuerzo...yo contribuyo al éxito de Codelco, y hago un aporte al desarrollo del país” (Rol B, Administrativo-estratégico) “Codelco es una de las mayores empresas del mundo...es una empresa con pasado, con presente y con proyección hacia el futuro...y es importante para que el país crezca económicamente...me gusta ser parte de eso, trabajar para que eso siga siendo así” (Rol A, Operativo). “Me interesa el proyecto que se trabaja en Teniente...aportar a una empresa que lidera las ventas de cobre en el mundo y que sus ganancias no sólo beneficia a sus trabajadores, sino a todos los chilenos” (Rol A, Administrativo-estratégico).

VII.2. Manifestaciones del compromiso de los trabajadores con Codelco

En general, el discurso de los trabajadores revela que éstos perciben estar comprometidos explícitamente con Codelco como organización, y que dicho compromiso se manifiesta de diversas formas dependiendo de la motivación que lo sustente. En este sentido, las manifestaciones del compromiso, de acuerdo a la motivación que lo origina, se van a expresar de diversas formas al interior de la organización.

En primer lugar, el hecho de que las elevadas remuneraciones y la estabilidad laboral sea una de las motivaciones de los trabajadores para pertenecer y permanecer en Codelco implica que, en general, las manifestaciones de compromiso con la Empresa

estarán circunscritas en el marco de los derechos y obligaciones estipulados por el contrato laboral. Esto da cuenta de que el compromiso, en este caso, se sustenta en el cumplimiento de exigencias de un contrato en razón del cual el trabajador se limitará a desempeñar las funciones propias del cargo como forma de evitar sanciones o castigos y con el objeto de recibir una recompensa a cambio, sin que exista una real aceptación de los valores de la organización (O'Reilly y Chatman, 1986). Este aspecto si bien está presente en los trabajadores en general, está presente con más fuerza en el discurso de algunos trabajadores del área administrativa-estratégica.

“Yo tengo un horario que cumplir y es mi responsabilidad cumplir con ese horario y durante ese horario hacer mi trabajo, ese es parte del compromiso que yo adquirí con la Empresa cuando me contrató, y ella por su parte, se comprometió a pagar mi sueldo y a darme ciertos beneficios...por lo tanto, si yo me pongo a hablar por teléfono toda la mañana en vez de trabajar no estoy cumpliendo...y si la Empresa no me pagara todos los meses tampoco estaría cumpliendo y no tendría sentido seguir acá...” (Rol B, Administrativo-estratégico). “Bueno, nosotros formalmente generamos una batería de compromisos individuales con la Empresa que tengo que desarrollar en un plazo determinado, y tengo que cumplirlos...porque de lo contrario no estoy cumpliendo con lo que dice el contrato. Si yo cumpla mis obligaciones puedo esperar con tranquilidad a que la Empresa cumpla conmigo...así es la relación” (Rol A, Administrativo-estratégico). “El compromiso está en que nosotros tenemos un contrato en donde ambos tenemos responsabilidades, tenemos derechos y creo que ambas partes deben cumplir...o sea, yo puedo exigir que se cumplan mis derechos en la medida que yo cumpla con mis obligaciones, en eso soy bastante honesta con lo que yo hago y cuáles son mis capacidades, pero también exijo la otra parte” (Rol B, Administrativo estratégico).

Por otra parte, para los trabajadores Rol B, específicamente aquéllos que se desempeñan en las faenas productivas, su compromiso se manifiesta en la actitud responsable que asumen frente al trabajo, lo cual se refleja en su esfuerzo por no faltar a la jornada laboral, así como en el cumplimiento de los horarios. Si bien los entrevistados dicen estar concientes de que éstas son obligaciones propias de cualquier trabajo, para ellos, de acuerdo al contexto minero, sí son manifestaciones de su compromiso con la Empresa, si se considera que la ausencia laboral y el incumplimiento de los horarios son frecuentes debido a las “características especiales”⁵⁴ del sistema de trabajo de “arriba”⁵⁵.

“Yo noto mi compromiso en que vengo a trabajar, no he fallado nunca en el trabajo...bueno, y en que cumpla con el horario que tengo que cumplir...yo sé que esto es un deber, pero yo creo que sí muestra mi compromiso porque aquí es típico que se falta al trabajo...como queda lejos, a veces los viejos fallan...pero yo nunca he faltado, aunque tenga problemas” (Rol B, Operativo). “Para mi estar comprometido con la Empresa significa ser disciplinado dentro de

⁵⁴ Se refiere tanto al sistema de turnos al que están sujetos como a los traslados desde la ciudad en que viven hacia el lugar de trabajo en las faenas.

⁵⁵ Este término se utiliza para diferenciar el trabajo que se realiza tanto en las faenas y oficinas ubicadas en Colon y Caletones (sector cordillerano) del que se realiza en las dependencias ubicadas en Rancagua (sector urbano).

la parte laboral...responsabilizarse del trabajo...eso quiere decir que hay que cumplir las reglas, el reglamento interno de la Empresa y no faltar al trabajo...en tantos años yo nunca he faltado sin justificación al trabajo y creo que en los treinta y tres años he llegado atrasado sólo una vez.” (Rol B, Operativo).

Asimismo, para los trabajadores Rol B, su compromiso con Codelco se manifiesta en el esfuerzo que ponen en cuidar y maximizar los recursos de la Empresa en el desempeño de su trabajo, actitud que para ellos es más valorada en tanto no es producto de una presión por parte de terceros sino que más bien deriva de una decisión voluntaria, que de acuerdo al discurso, está asociada a un vínculo entre Empresa y trabajador, basado en el involucramiento con el trabajo realizado y no únicamente en el cumplimiento de las exigencias contractuales.

“Mi compromiso es con Codelco y con el Estado...por eso yo me esfuerzo por maximizar los recursos en la Empresa...en la medida que yo siento que esto es mío, yo lo cuido... aquí uno maneja platas y el hecho de que yo la considere como si fuera mía hace que no la malgaste y usarla bien en beneficio del trabajo, de la Empresa y de todas las personas. Si tengo que ahorrar desde el clip, la luz, qué se yo...puede ser mínimo, pero lo hago y nadie me obliga, sino que lo hago porque yo creo que debo hacerlo...porque sí a mí me gusta mi trabajo, estoy contento con lo que hago, mínimo que lo cuide y no malgaste” (Rol B, Administrativo-Estratégico). ***“Yo le cumplo a la Empresa, soy honesto, salvaguardo los recursos, los cuido, reduciendo costos, yo considero que colaboro en ese aspecto porque no porque uno vea que esta es una Empresa que cuenta con recursos uno se va a poner a gastar como loco... al cuidar los recursos uno está cuidando el trabajo suyo, lo que a uno le gusta hacer, así todo esto dura más también... yo soy consciente en ese aspecto y por eso soy cuidadoso, y eso yo creo que demuestra más mi compromiso...” (Rol B, Operativo)***

Si bien, las distinciones de rol y de área de desempeño dan lugar a diversas expresiones de su compromiso con Codelco, existen algunas manifestaciones del mismo que están por sobre estas diferencias y que, por lo tanto, se encuentran presentes transversalmente en el discurso de los trabajadores, sin distinción alguna.

En primer lugar, para los trabajadores su compromiso se manifiesta en la capacidad de entablar relaciones de cooperación en los diferentes niveles de trabajo, es decir, tanto con la jefatura como con los compañeros. En este sentido, esta manifestación del compromiso nos muestra la centralidad de la identificación del trabajador con un grupo social en la constitución del vínculo.

“Yo me siento comprometido con la Empresa en la medida que colaboro con el buen desempeño de los compañeros, generando un clima agradable de trabajo, buscando la mejor manera de que las relaciones sean adecuadas...yo trato de mostrar respeto por todas las personas con las que trabajo y también de cooperar lo más posible cuando me solicitan..., esa es mi forma de cuidar las relaciones”. (Rol B, Administrativo-estratégico) ***“Yo creo que mi nivel de compromiso se manifiesta en darle satisfacción a la gente que recurre a mí, eso trato de hacer con la gente que trabaja conmigo, tanto en un nivel hacia arriba, con los jefes y las tareas que me encomiendan, como con mis pares cuando me piden ayuda o cuando hay que hacer algo en conjunto, o cuando se necesita***

cooperación”. (Rol A, Administrativo-estratégico) “Yo demuestro mi compromiso tratando de tener buenas relaciones con todos mis compañeros de trabajo...de ser solidario, buen compañero, porque para mí es necesario tener buenas relaciones, saber que todos estamos en la misma, que somos un equipo y que yo formo parte de ese equipo” (Rol B, Operativo). “Mi compromiso se nota en que trato de tener buenas relaciones con los viejos que están a mi cargo...y de incentivarlos como jefe a que ellos se lleven bien, que se den cuenta de que aquí todos trabajamos por lo mismo, que ellos son parte de esto y que de ellos depende de que las metas se cumplan...trabajando bien y en conjunto...” (Rol A, Operativo).

Por otra parte, el discurso revela que los trabajadores definen su compromiso a partir de su desempeño laboral, el cual va mucho más allá de las obligaciones que el contrato laboral estipula. Esto se manifiesta en el hecho de que ellos perciben que, en virtud del compromiso con la Empresa, existe, por voluntad propia, una mayor dedicación en las labores. Así, se asume que el compromiso va de la mano con una disposición a hacer ciertos “sacrificios” que van en beneficio del trabajo realizado y por consiguiente, de la Empresa y de los trabajadores que la conforman. Sin embargo, los “sacrificios” como manifestación del compromiso del trabajador con la Empresa, dan cuenta de un vínculo que necesariamente excede los límites de las disposiciones del contrato laboral y que, por lo tanto, puede basarse en la convivencia de distintas motivaciones anteriormente descritas, tales como el nivel de involucramiento con el trabajo, el reconocimiento por parte de la Empresa, e inclusive, la interiorización de los objetivos y valores de la Empresa.

“En el caso nuestro...por ejemplo si hay un problema en la planta oxígeno...y vemos que no quiere partir y eso va a afectar la producción...entonces, yo por lo menos yo no me voy de la planta hasta que la planta esté andando...y si tengo que estar 36 horas metido en la planta, me quedo...para poder cumplir... y no soy yo no más, sino todos los trabajadores aquí en la planta... significa trabajar sábado o domingo, o trabajar hasta las doce de la noche o venir de noche si hay problemas, estamos dispuesto a hacerlo” (Rol A, Operativo). “Para mí, el compromiso pasa por estar a disposición de la empresa y entregar un cien por ciento lo que estoy haciendo y tratar de hacer lo mejor posible mi trabajo...y uno hace más que eso, de repente estoy en la Empresa más de lo que se exige y doy más de un cien por ciento y dejo de lado otras cosas por el tema profesional y por las necesidades de acá...incluso sacrificio mucho de la parte familiar por el trabajo...” (Rol A, Administrativo-estratégico). “El compromiso está en responsabilizarse, haciendo las cosas bien, haciendo la parte laboral que le corresponde, pero también mucho más...estar disponible siempre...es que yo viví en campamento también y a veces nos iban a buscar a la pieza que teníamos pa que fuéramos a trabajar porque necesitaban de nosotros... y estábamos durmiendo y nos levantábamos para ir a trabajar...y ahí tu ves el compromiso, porque no era nuestra obligación...” (Rol B, Operativo). “Estar comprometido es entregar mis mejores esfuerzos...claro, porque tú tienes un contrato en el cual están definidas tus funciones y generalmente uno está haciendo cosas que no están estipuladas, aún cuando estamos escasos de tiempo, porque hay un sentido de compromiso con la Empresa que me lleva a cumplir, yo nunca he faltado sin justificación al trabajo y en treinta y tres años he llegado atrasado una

sola vez...” (Rol B, Administrativo-estratégico). “Para mí estar comprometido es mostrar interés en el trabajo...participar...por ejemplo a mí me gusta participar en los concurso de innovación que hace la Empresa, para mejorar la calidad del trabajo...hay otros que no están ni ahí, pero yo no, si uno tiene ideas tiene que plantearlas” (Rol B, Operativo).

VII.3. Percepción de los trabajadores acerca del reconocimiento que reciben por parte de Codelco.

Hasta el momento hemos intentado, en base al discurso de los trabajadores, comprender los distintos matices del compromiso que éstos adquieren con Codelco, considerando tanto las motivaciones subyacentes como sus expresiones. Sin embargo, resulta necesario entender la otra cara de la moneda, es decir el compromiso que adquiere la Empresa con los trabajadores, a lo cual se denomina reconocimiento.

El reconocimiento es un elemento relevante si consideramos que existen estudios que demuestran que los trabajadores se comprometen más con la Empresa, en la medida que perciben que la ésta los valora a través de manifestaciones tales como recompensas monetarias y no monetarias, oportunidades de desarrollo, espacios de participación, canales de información fluida, entre otras (Deichler, 1999).

Una de las formas de reconocimiento que se presenta de manera generalizada en el discurso de los trabajadores está en las oportunidades de desarrollo y capacitaciones que reciben por parte de la Empresa. El desarrollo de los trabajadores es esencial para la continuidad de la organización y no necesariamente se enfoca en mejorar las habilidades de los mismos para su tarea inmediata, sino que también sirve como desarrollo personal, pudiendo tratarse del aprendizaje de idiomas, cursos de computación, e incluso otros oficios que pudiesen desempeñar a futuro. Por otra parte, este reconocimiento a través de la capacitación y el desarrollo personal está estrechamente ligado con otro elemento: las posibilidades de desarrollo de carrera, ya que los trabajadores perciben que en la medida que van siendo capacitados por la Empresa, ésta ofrece mayores oportunidades de ascenso y movilidad de los puestos de trabajo.

“Me pagaron un curso de un mes en Inglaterra al que no iban todos los supervisores...y ese es un reconocimiento...porque si puedes mandar a un supervisor de la Gerencia y tienen veinte supervisores...y te mandan a ti, es por algo... es porque están reconociendo tus capacidades y tu forma de trabajar” (Rol A Administrativo-estratégico). “Codelco se preocupa de capacitar a sus trabajadores y esa es una gran herramienta y una forma de reconocimiento, de decir que le importan sus trabajadores...porque da la posibilidad de proyectarse en el desarrollo de su trabajo...y yo tengo las competencias, puedo subir...” (Rol B, Administrativo-estratégico). “Codelco le da harta importancia a que los trabajadores nos estemos permanentemente capacitando y eso yo lo veo como una forma de reconocimiento...porque hay gente, hay trabajadores que han entrado sin estudios y han podido sacar su título, han podido seguir estudios

superiores... además no sólo estai aprendiendo cosas que sirven sólo para tu trabajo sino que te sirven para tu vida diaria” (Rol B, Operativo) “La Empresa me da posibilidades de capacitarme en diferentes cursos que son necesarios para el trabajo, hay una preocupación permanente de capacitar no solamente a nosotros sino a todo el mundo, a todos los trabajadores, a nuestra gente...yo he ido ascendiendo de capataz a jefe minero...” (Rol A, Operativo).

No obstante, en la percepción del reconocimiento por parte de los trabajadores es donde se más se cristalizan las diferencias de acuerdo al rol y al área de desempeño laboral.

En primer lugar, los trabajadores rol A, vinculados al área administrativo-estratégica específicamente, se sienten reconocidos por Codelco en la medida que recibe constantemente información desde los altos mandos. Esto, en tanto es una forma de reconocer que los trabajadores son parte activa de la organización y además, que ésta para funcionar adecuadamente requiere que éstos estén informados.

“Para mí es importante que me mantengan al tanto de lo que está ocurriendo, de los acuerdos que se toman, de las políticas que se siguen...y en ese sentido yo me siento reconocido porque la Empresa se preocupa de hacerme llegar esa información porque yo también soy parte de un canal de comunicación y debo hacer que esa información llegue abajo” (Rol A, Administrativo-estratégico). “Para mí el reconocimiento es valoración...de tu trabajo, de la función que cumples acá...y yo para cumplir necesito estar informado de lo que ocurre a nivel más macro, ya sea de las políticas, de los convenios, de las negociaciones, de los resultados...y en eso, yo no me puedo quejar, desde la Gerencia estoy recibiendo permanentemente esa información...y ellos saben que yo no debo guardarme esa información para mí, sino que debo transmitirla a la gente que tengo a mi cargo” (Rol A, Administrativo-estratégico).

Sin embargo, en el discurso de los trabajadores Rol B, del área productiva, muestra la otra cara de esta dimensión, pues el flujo de información como forma de reconocimiento, no se limita al traspaso de información desde las esferas superiores de la organización hacia los trabajadores sino que además implica una fluidez en sentido ascendente, es decir, en la posibilidad de retroalimentación.

“Yo veo un cambio en la Empresa en relación a veinte años atrás...antes uno hacía lo que decía el jefe y jamás opinaba de nada, no había derecho a pataleo...pero ahora la relación a cambiado, el jefe escucha, considera la opinión de uno porque valora la experiencia que uno tiene en este trabajo...entonces, yo puedo ir, darle mi opinión y el lo va a considerar...y si tengo alguna queja o alguna idea, va a pasarla pa arriba” (Rol B, Operativo). “Para mí es importante dar mi opinión y que el jefe sea capaz de considerarla...yo creo que la Empresa me reconoce a través del jefe...porque el jefe escucha lo que yo le digo, y aunque él es profesional, él no piensa que hablo puras leseras porque el respeta los años que llevo acá... entonces, si yo le informo algo, él lo va a tomar realmente en cuenta” (Rol B, Operativo).

En segundo lugar, para los trabajadores Rol B, sin distinción de área de desempeño laboral, otra forma de reconocimiento por parte de la Empresa está en las recompensas monetarias, las cuales pueden estar asociadas al desempeño o al logro de metas importantes. Es la forma más antigua y tradicional por parte de la empresa. Corresponde a remuneraciones en dinero como incentivos, compensaciones, bonos de desempeño,

participación en utilidades, premios en efectivo, gratificaciones, aumentos de sueldo, ascensos, entre otras.

“Tú tienes un reconocimiento que te dan todos los años en plata...entonces, te dan este estímulo por méritos que se llama... y ponte tú, se reparten 200.000 dólares entre todos los cotizantes... pero de estos 200.000, se van a repartir 100.000 a todos iguales y estos otros 100.000 se lo vamos a dar a quien nosotros queramos...y yo he tenido la suerte que me ha tocado todos los años...es un reconocimiento porque aquí hay un convenio de desempeño también... y si tú te sacai mejor nota que los demás...el reconocimiento es más por los méritos ahí...” (Rol A, Operativo). **“ Bueno, cuando un cumple ciertos años de servicio en la Empresa, diez, veinte, treinta, cuarenta años, uno recibe una bonificación en plata y esa es una forma de reconocer tu trabajo durante todos estos años que has estado acá...y claro que ayuda no sólo económicamente, sino a sentirse valorado” (Rol A, Operativo).**

En tercer lugar, para los trabajadores Rol B vinculados al área productiva, las recompensas no monetarias también son una forma de reconocimiento por parte de la Empresa. Éstas, al igual que las recompensas monetarias también pueden estar asociadas al desempeño o al logro de metas importantes. Las felicitaciones públicas, trato justo, vacaciones especiales, cenas de reconocimiento, diplomas o placas recordatorias y reconocimientos escritos, son ejemplos de recompensas no monetarias.

“En la medida que uno hace bien su trabajo la Empresa te reconoce, y no sólo en lo económico...te da certificados de buena conducta, hacen una ceremonia para premiarte por los años de servicio...yo valoro que mi jefe me diga: hoy día lo hiciste bien...porque es importante que te reconozcan las cosas, así como ellos te critican los errores... un reconocimiento verbal... y también escrito, hay un libro de vida donde ponen anotaciones positivas y negativas...y si tu tení hartas anotaciones positivas te sentí bien porque significa que estai progresando y que te lo reconocen” (Rol B, Operativo). **“Cuando uno se retira además de la indemnización y los años de servicio, te hacen una despedida, una fiesta en el AnSCO, le entregan un galvano...los jefes toman la iniciativa y te hacen un regalito...todos los trabajadores tienen su fiesta en su sindicato, también yo he visto que trabajadores han recibido viajes como reconocimiento” (Rol B, Operativo).**

En cuarto lugar, para los trabajadores Rol B asociados al área productiva, la estabilidad laboral que les brinda Codelco es parte importante del reconocimiento. Un ambiente inestable laboralmente afecta directamente el sentido de satisfacción del individuo con su trabajo, su grado de compromiso organizacional, su nivel de desempeño y su motivación. Por lo tanto, una organización que reconoce y valora a sus trabajadores, si bien no puede asegurar el trabajo a su trabajadores de por vida, puede generar condiciones para que éstos desarrollen todas sus potencialidades mientras pertenezcan a ella.

Sin embargo, para los trabajadores de Codelco la estabilidad laboral como reconocimiento va más allá de lo descrito anteriormente, asociándose más a la valoración que la Empresa hace en los momentos de crisis, manteniendo en los puestos de trabajo a quiénes tienen un buen desempeño laboral.

“ Codelco me ha demostrado que me valora cuando en los momentos de crisis,

donde se tienen que hacer despidos, me ha dejado trabajando ya que se ha reconocido que trabajo bien, que lo he hecho bien...eso habla de que acá hay una estabilidad laboral...porque en otras partes de cortan sin razón... acá no, consideran tu trabajo". (Rol B, Operativo). " Acá no llegan y te despiden...si tienen que despedir gente, echan a los más malitos, a los que faltan más...valoran el trabajo de uno y lo toman en cuenta al momento de decidir...entonces, si en momentos difíciles a mí me dejan es porque están valorando mi trabajo, porque reconocen que lo estoy haciendo bien" (Rol B, Operativo).

En quinto lugar, los trabajadores vinculados al área productiva, sin distinción de rol, consideran que el hecho de que la Empresa aumente las responsabilidades en su ámbito de trabajo es una forma de reconocimiento, ya que es una demostración de confianza. Esto se enmarca dentro de una dimensión más amplia que es la capacidad que tiene la Empresa de otorgar mayor autonomía a los trabajadores respecto a la planificación del trabajo, las decisiones concernientes a éste y la forma de llevarlo a cabo.

"Yo creo que el reconocimiento se da en aspectos profesionales... cuando te asignan tareas que son difíciles, que tú sabes que son importantes para la Empresa en momentos determinados...y esas tareas se las pueden dar a mucha gente, pero te la dan a ti...destacan tu trabajo...y confían en tú forma de hacer la cosas y en las decisiones que tú tomas para cumplir esa responsabilidad" (Rol A, Operativo). "Muchas veces se da que el jefe necesita a alguien para una pega que es más difícil, con mayor responsabilidad...y varias veces me ha elegido a mí, me ha pedido a mí que lo haga...y en eso yo me siento reconocido, porque me demuestra una confianza en mis capacidades, en mi manera de trabaja...porque en esas pegas hay que saber decidir cómo hacer tal o cual

En sexto lugar, para los trabajadores del área productiva, sin distinción de rol, una forma de reconocimiento es el que la Empresa le otorgue al trabajador instancias de participación. Sin embargo, dentro de esta misma área de trabajo se vislumbran algunas diferencias en cuanto al tipo de participación que generan estas instancias.

Por un lado, los trabajadores Rol A consideran que la participación es una forma de reconocimiento en la medida que ésta incide en la toma de decisiones con respecto al trabajo.

" Yo pienso que si consideramos que la Empresa está compuesta por personas, es decir, el cerro, el concentrador, la fundición, está compuesta por personas, son esas personas que están de turno las que dirigen la Empresa...y ser reconocido significa que a uno entonces lo consideren, lo tomen en cuenta, haciéndolo participar de reuniones, planificaciones, haciéndolo parte de la organización, mostrarnos confianza dándonos mayor responsabilidad...eso es reconocimiento, no que te anden sobando la espalda ni diciendo cosas...si los dulces son pa los cabros chicos" (Rol A, Operativo). "El reconocimiento está en que te dejen participar directamente en las conversaciones, en las negociaciones que van a influir en el trabajo...en que tomen tu opinión en cuenta y que existan espacios formales para participar en eso...que no sean puras conversaciones de pasillo" (Rol A, Operativo).

Por otra parte, los trabajadores Rol B asociados al área productiva, también ven en la participación una forma de reconocimiento por parte de la Empresa: No obstante,

estamos ante una participación que no conlleva como exigencia influir en la toma de decisiones en forma directa, sino más bien, que es valorada como una forma de expresión, sin importar su nivel de incidencia.

“Mira, la Empresa a veces da espacios de participación...a través de concursos internos, por ejemplo...yo participé del Concurso de Creatividad e Innovación, dando un aporte para mejorar mi trabajo, muchos dicen: pa qué voy a andar participando en cuestiones si después no las toman en cuenta...pero sabí qué, a mí no me importa...yo creo que es bueno expresar las ideas siempre, no sólo cuando las consideran...además, yo creo que esos espacios, esos concursos, son una forma de valorar lo que piensa cada trabajador para mejorar las cosas...a lo mejor no va a ser mañana el cambio eso sí, pero hay que aprovechar de participar porque en otras partes no es así” (Rol B, Operativo). “A veces nos sacan del turno para que participemos en una certificación y necesitan pa eso gente más calificada... o cuando hay que ir a una presentación, o esta misma entrevista, en la que uno puede dar a conocer su opinión sobre algunas cosas...yo creo que es bueno participar siempre, porque ahí tarde o temprano se ven los cambios...” (Rol B, Operativo).

Sin embargo, lo anterior no es sinónimo de que exista entre los trabajadores Rol B del área productiva, una falta de interés por hacerse parte de instancias de participación de mayor incidencia. El discurso nos muestra que los trabajadores de esta categoría, canalizan sus demandas y su necesidad de participación a través de la gestión de los dirigentes sindicales, y que la función que éstos últimos cumplen, es también considerada un reconocimiento por parte de la Empresa, en tanto ésta es capaz de reconocer en los dirigentes sindicales la voz de los trabajadores.

“Es que yo participo por intermedio de los dirigentes sindicales, ellos son el nexo entre la Empresa y el trabajador...entonces, yo le hago llegar mis reparos, mis sugerencias, mis dudas al dirigente...y se supone él se las hace llegar a la Empresa...en la medida que la Empresa escucha al dirigente, me escucha a mí y valora mis aportes a través de el dirigente...” (Rol B, Operativo). “Los dirigentes sindicales son la voz que tiene uno para llegar a los jefes, a uno puede que le falten palabras para poder expresar lo que quiere...entonces, el dirigente tiene la facultad de decir: vengo en representación del trabajador que necesita tal cosa, podemos conversarlo...eso es importante porque la empresa demuestra que le interesa lo que el trabajador necesita, sus derechos y no te cierra las puertas” (Rol B, Operativo).

Por último, en el discurso de los trabajadores Rol B, vemos que otra forma de reconocimiento es la preocupación que muestra la Empresa por la seguridad de los trabajadores en el trabajo. Esto es explicable si consideramos las condiciones propias del trabajo en la minería en razón de las cuales los trabajadores están expuestos constantemente a ser víctimas de accidentes, enfermedades respiratorias, entre otros riesgos.

“Codelco se compromete con sus trabajadores, mejorando los aspectos de seguridad, la ropa, los zapatos, tenerle ropa de agua para el invierno... por ejemplo, ahora tenemos ropa para el invierno, porque la mina es super helada en invierno, super húmeda, ahí se ve la preocupación...invertir en tecnología y en prevención de riesgos...” (Rol B, Operativo). “Un tipo de reconocimiento por

parte de la Empresa está en la preocupación que tiene por el tema de la seguridad, que está orientado a que los trabajadores no sufran accidentes de trabajo...eso es super importante porque esta Empresa tiene hartoo riesgo de accidente y el proceso de educación que hace la Empresa para evitar los accidentes de trabajo es constante” (Rol B, Operativo). “Yo creo que el reconocimiento se nota en el mejoramiento de las zonas de trabajo, en velar por la seguridad de los trabajadores, que tengan menos contacto con el riesgo potencial de accidentarse...y de fiscalizar también que todos usemos nuestras máscaras pa no tragarnos todo el polvo, por ejemplo...” (Rol B, Operativo).

VII.4. Significados del sentido de pertenencia a Codelco.

Dado que el sentido de pertenencia es un elemento ligado estrechamente al proceso de identificación de los individuos con la organización de la cual forman parte, no resulta extraño que el discurso de los trabajadores revele que los significados que éstos atribuyen a su pertenencia a Codelco, se encuentran relacionados con una identificación que se construye y se expresa en una multiplicidad de aristas que se desprenden de las características del vínculo que los trabajadores han desarrollado con la Empresa.

“Pertener a Codelco...a la División El Teniente, no implica una sola cosa...hay un montón de cosas detrás que dependen de la historia de uno como trabajador, del tipo de trabajo que uno hace...seguramente hay cosas que son importantes para todos, pero yo creo que para uno significa distintas cosas y uno le da más importancias a algunas que a otras...” (Rol B, Administrativo-estratégico). “Qué difícil pregunta...para mí, pertenecer a Codelco, ser parte de esta Empresa, tiene tantos significados que son producto de la experiencia que uno ha vivido acá durante todos estos años...que son muchos...esta no es cualquier Empresa y por eso, yo digo que los significados que hay detrás son muchos, depende de tu historia de vida acá” (Rol A, Administrativo- Estratégico). “Pertener a Codelco...tiene tantos significados...partamos porque es la Empresa que me da todo lo económico para mantener a mi familia bien...pero mentiría si dijera que es lo único que significa para mí, porque hay todo un cuento familiar detrás...un orgullo de ser minero...claro, porque obviamente que pa el que trabaja en la mina no va a tener el mismo significado que pa el que está encerrado todo el día en una oficina...acá hay una relación fuerte con los compañeros...son tantas cosas...” (Rol B, Operativo). “Trabajar acá en la mina...no sé cómo describir lo que significa para mí, son muchas cosas distintas...lo único que sé es que son significados propios de los que somos mineros, de los que trabajamos acá...son otras condiciones de trabajo, otro sistema de vida, otros códigos...no es lo mismo que estar sentado detrás de un escritorio...y no es por desmerecer, si ese trabajo también es necesario...pero claro que pal que trabaja por allá no significa lo mismo que para mí...y bueno, incluso pal viejito del que uno está a cargo, debe ser distinto, por un cuento de las diferencias entre roles...” (Rol A, Operativo).

Dicho lo anterior, corresponde ahora analizar en base al discurso de los trabajadores,

aquellos aspectos en torno a los cuales se constituye el sentido de pertenencia a través del mencionado proceso de identificación.

VII.4.1. Codelco: los efectos de ser parte de una Empresa líder en el mundo empresarial.

Al interior de la División El Teniente, los trabajadores perciben que Codelco, como principal empresa productora de cobre en Chile y el mundo, ejerce un fuerte liderazgo en el mundo empresarial. De acuerdo a su discurso, los trabajadores de Codelco se identifican fuertemente con dicho liderazgo, constituyéndose como una de los referentes de su sentido de pertenencia.

Por otra parte, estamos ante un aspecto que cruza transversalmente la División, sin distinción de rol o área de desempeño. Vale decir, para los trabajadores en general, el liderazgo de Codelco en el mundo empresarial refuerza su sentido de pertenencia. No obstante, la distinción cobra sentido en las diferencias en cuanto a los significados que le imprimen los trabajadores a este liderazgo.

Para los trabajadores Rol B, el pertenecer a una Empresa cuyo liderazgo es reconocido a nivel nacional e internacional, los hace portadores de una distinción social que se refleja en el trato distinto que reciben los trabajadores de Codelco dentro del espacio social en la cotidianidad, sobre todo en lo que se refiere al acceso al consumo.

***“Tú vai al supermercado y si presentas tu tip te tratan distinto...la gente afuera tiene la sensación de que tú ganas mucha plata, aunque tú les muestres tu liquidación. Pero hay gente que no te cree” (Rol B, administrativo-estratégico).
“Estar en Codelco te da un status. De hecho, si entrai a una tienda, se te abren las puertas de par en par, pero no así a una persona que trabaja para otra empresa. Te dan más crédito porque proyectai una seguridad económica” (Rol B, productivo).***

Para los trabajadores Rol B, vinculados al área administrativa estratégica, el hecho de que Codelco se posicione como una empresa líder implica un reconocimiento social que proviene, por un lado, del mundo empresarial tanto nacional como internacional; y por otra, de aquellas personas que no pertenecen a Codelco. Los trabajadores perciben que el reconocimiento va aparejado de un prestigio que los posiciona de manera distinta en el mundo social. En otras palabras, perciben que detentan una posición dominante dentro de la sociedad, generada por la apropiación de un capital simbólico.

Es importante resaltar que para los trabajadores rol B del área administrativa estratégica el posicionamiento social, no sólo se traduce en recibir un trato distinto en el mundo social, sino que va aparejado a asumir una responsabilidad social frente a las personas que no pertenecen a Codelco por el hecho de formar parte de una empresa exitosa en la producción de cobre tanto a nivel nacional como internacional.

“El reconocimiento que tiene Codelco a nivel país y a nivel mundial es importante...para mí es importante trabajar en una empresa que tiene prestigio. Eso pesa enormemente si tú planteas a otros que trabajas en Codelco porque se asocia a que tú debes saberlo todo...desde que sale el pedazo de piedra en la

mina hasta el embarque... Codelco es una gran empresa para muchas personas y se supone que la gente que trabaja en ella es parte de eso, parte de ese éxito” (Rol B, Administrativo-estratégico). “Pertener a Codelco es una responsabilidad grande, una responsabilidad social porque yo siento que es una empresa que está reconocida a nivel mundial y a nivel internacional. Por lo tanto, a ti como profesional te posiciona de manera diferente, socialmente te posiciona distinto porque la gente visualiza la empresa como un tremendo monstruo. Entonces, eso te hace super responsable de lo que estás haciendo, si no trabajamos bien ensuciamos ese prestigio” (Rol B, administrativo- estratégico).

En segundo lugar, los trabajadores le imprimen al liderazgo de Codelco una significación vinculada a la contribución de Codelco al desarrollo social y económico del país. En este sentido, los trabajadores perciben que los aportes de la Empresa a partir del éxito de sus resultados, se hacen visibles y tangibles más allá de sus fronteras, beneficiando a todos los chilenos.

“Basta con leer el diario para saber que Codelco es una empresa importante porque se podría decir que es el sustento del país y uno al trabajar en ella también hace su aporte” (Rol B, Productivo). “Codelco es una empresa que aporta para que la sociedad sea más justa, que puede aportar para el progreso. Yo hablo de aportes en las áreas donde las personas necesitan más, lo veo por el lado de la educación y el crecimiento, dejar la pobreza” (Rol B, Productivo). “Hay un aporte a la comunidad, con lo que estamos produciendo se hacen obras en la comuna...la Empresa tiene sus políticas de “Buen Vecino” y de participación en distintas actividades que son para la comunidad” (Rol B, Productivo).

Los trabajadores Rol A, introducen un nuevo elemento en el análisis en la medida que perciben que la magnitud de la contribución de Codelco al desarrollo social y económico del país, es posible por su condición de empresa del, cuyo dueño es el país y que, por tanto, garantiza que los logros económicos de Codelco se traduzcan en un beneficio para toda la sociedad en sus distintos ámbitos.

“Codelco es una demostración de que una empresa pública puede ser hoy día eficiente, puede ser administrada en buena forma con el objeto de ayudar al país a superar todos los problemas, haciendo aportes desde el Estado para ocuparlos en otras áreas de la sociedad, especialmente en el área social. Eso me hace sentir un gran orgullo y luego, una gran responsabilidad” (Rol A, Administrativo-estratégico). “Pertener a Codelco significa ser un trabajador del Estado de Chile y eso significa que trabajo para mi país, no trabajo para un patrón, trabajo para todos los chilenos...y me siento parte integrante de la Empresa porque todo lo que hago y produzco es para la gente necesitada del país: los caminos, las escuelas, los hospitales” (Rol A, Productivo). “Es una empresa estatal que de alguna forma sus utilidades no van a enriquecer a una sola persona, sino que apuntan a toda la sociedad y eso es una motivación grande y te hace sentir parte de algo importante, porque para uno es importante y porque para la gente es importante también y lo reconoce” (Rol A, Administrativo-estratégico).

VII.4.2. Codelco: fuente de beneficios que permiten optar a una mejor

Calidad de Vida.

El sentido de pertenencia de los trabajadores toma cuerpo en torno a un segundo significado: la percepción acerca de Codelco como una empresa que ofrece constantemente a sus trabajadores la oportunidad de optar a una mejor Calidad de Vida, concediéndoles ciertos beneficios de diversa índole.

Nuevamente estamos ante un aspecto que está presente transversalmente en los trabajadores de Codelco, pero que arroja diferencias al momento de definir la relevancia que los trabajadores de los distintos roles y/o áreas le asignan a los beneficios a los que pueden acceder.

En primer lugar, para los trabajadores vinculados al área operativa, sin distinción de rol, el hecho de pertenecer a una empresa como Codelco es sinónimo de estabilidad económica, en tanto el alto nivel de las remuneraciones que perciben les permite satisfacer holgadamente las necesidades de la familia.

“Ser parte de Codelco significa tener un poder adquisitivo grande, el dinero que uno gana es importante porque me ha permitido mantener a mi familia...y yo sé que este poder adquisitivo no lo voy a tener en otra parte donde se gana mucho menos” (Rol B, Operativo). “Ser de Codelco es una seguridad...una seguridad económica que me permitió educar a mis hijos todos los meses” (Rol B, Operativo). “Uno tiene una estabilidad económica que no encuentra en todas partes, los sueldos que uno tiene no están en el mercado, no en todas partes...” (Rol A, Operativo).

Por otra parte, los trabajadores Rol B, sin distinción de área de desempeño, perciben que pertenecer a Codelco les abre posibilidades de acceder a beneficios de carácter más social, en la medida de que la Empresa se preocupa de sus trabajadores, entregándoles facilidades y apoyo para que éstos satisfagan sus necesidades de educación, salud y vivienda.

“Me siento orgulloso de pertenecer a Codelco porque todo lo que tengo se lo debo a la Empresa...la educación de mis hijos, mi casa...si hubiera trabajado en otra empresa habría sido imposible adquirir todo eso porque en ninguna parte dan tantas facilidades” (Rol B, Operativo). “Estar en la Empresa significa que reporta buenos beneficios...beneficios sociales más que económicos, en comparación con otras empresas...yo he visto como ha ido mejorando la calidad de vida de los trabajadores y del entorno familiar, te ofrece un montón de cosas para la familia, que nos benefician” (Rol B, Administrativo-estratégico). “Trabajar en Codelco significa todo...es mi vida porque me ha entregado todo desde el punto de vista humano, toda mi calidad de vida, mi entorno, mi educación, la educación de mis hijos...” (Rol B, Operativo).

Por último, para los trabajadores, sin distinción alguna, la pertenencia a Codelco se asocia fundamentalmente a la percepción de que la Empresa les brinda una estabilidad laboral difícil de encontrar dentro del mercado de trabajo.

“Trabajar aquí significa una estabilidad laboral que no se encuentra en todas partes porque para que a uno lo echen de aquí de la Empresa tiene que ser por algo muy grande...” (Rol A, Operativo). “Ser de Codelco significa estabilidad laboral porque si eres un trabajador responsable y buen trabajador, jamás vas a

tener algún problema. Codelco es una empresa que por cultura no despide a los trabajadores...al contrario, sólo se despide al trabajador cuando es alcohólico, farrero, cuando no responde. Entonces, es una estabilidad laboral que no se tiene en otros lados, en este mundo moderno donde las empresas rotan a su personal en forma muy continua...” (Rol B, Administrativo estratégico). “Significa seguridad en el trabajo, yo creo que el ser humano siempre busca un lugar donde tenga seguridad, estabilidad y en Codelco si uno se mantiene bien cumpliendo con sus obligaciones, con su trabajo, no va a haber problemas” (Rol B, Operativo). “Codelco es una empresa que permite un alto grado de estabilidad laboral en comparación con el resto del mercado” (Rol A, Administrativo-estratégico).

Por último, el discurso nos muestra que para los trabajadores la estabilidad económica y laboral que les otorga la Empresa es reconocida como un referente de identificación que tiene mucho más fuerza que otros aspectos que también constituyen su sentido de pertenencia.

“Uno se siente parte de Codelco por muchas razones, porque a uno le gusta el trabajo, porque uno encuentra amigos, pero la más importante de todas y la que te retiene acá es que la estabilidad laboral que te ofrecen no la encontras en ninguna parte...” (Rol Operativo, Rol B) “Yo creo que uno se va encariñando con la Empresa por los años que uno lleva acá, porque es una tradición trabajar acá, mi padre y mis tíos son jubilados de Codelco...pero lo que más te hace estar acá son los beneficios y la tranquilidad económica...sin eso, la cosa sería distinta y el que te diga lo contrario te está mintiendo” (Rol B, Administrativo-Estratégico).

VII.4.3. Codelco: nicho para un trabajo satisfactorio

El discurso de los trabajadores revela que su identificación con la Empresa se refuerza en la medida que éstos perciben que Codelco, es una empresa que históricamente en sus “modos de hacer” ha demostrado en forma permanente una preocupación por sentar bases y condiciones laborales óptimas para los trabajadores. No obstante, dicha preocupación encontraría diversas expresiones en el discurso de los trabajadores.

Por un lado, los trabajadores Rol A destacan que Codelco, como parte de sus políticas organizacionales, abre constantemente oportunidades de desarrollo laboral en cuanto a la posibilidad de hacer carrera y de tener cierta movilidad en el trabajo.

“Uno siempre anda con la camiseta puesta porque la empresa te da, pero uno tiene que entregar también, te da la oportunidad de crecer profesionalmente...de trabajar en distintas cosas y cumplir roles distintos...a mí, por ejemplo, me han mandado a Europa a participar en algunas cosas importantes y eso uno tiene que retribuirlo” (Rol A, Operativo). “Codelco es una buena oportunidad y una buena escuela profesionalmente...se te dan muchas alternativas y oportunidades de moverte dentro de la misma empresa, en distintos ámbitos...he trabajado en la mina, en Colon, en áreas operativas y en áreas de staff, siempre he estado en evolución y progresando y esa oportunidad es única” (Rol A, Administrativo estratégico).

Por otra parte, para los trabajadores Rol B, el énfasis está puesto en las oportunidades de desarrollo laboral, pero en cuanto a las posibilidades de capacitación en ámbitos que

aportan tanto al desempeño de sus funciones como en su vida personal.

“Acá uno tiene posibilidades de proyectarse porque te dan posibilidades de estudiar, de capacitarse y eso es un beneficio que otras empresas no tienen...en ese sentido la Empresa se preocupa de que uno no se quede donde mismo y que uno se aprenda cosas que no sirvan sólo para el trabajo sino también para tu vida cotidiana” (Rol B, Administrativo-estratégico). “Estoy agradecido y orgulloso porque me ha dado oportunidades para surgir y para desarrollarme intelectualmente, porque durante todo este tiempo he recibido bastante capacitación en distintos rubros que me sirven para mi función... y para mi vida personal...incluso me perfeccioné en computación, que ahora se necesita para manejar las máquinas” (Rol B, Operativo).

Para los trabajadores Rol B, específicamente aquellos que se desempeñan en las faenas, la satisfacción con el trabajo no se limita únicamente a las posibilidades de desarrollo profesional que ofrece la Empresa, sino que también está dada por las relaciones que éstos establecen con sus compañeros, e incluso con sus jefaturas. Dichas relaciones dejan entrever la existencia de sólidos vínculos afectivos que trascienden el ámbito laboral y que por ende, son determinantes para su sentido de pertenencia, en tanto se percibe que sólo en Codelco es posible generar ese tipo de lazos tan estrechos.

“Lo que me hace sentir realmente parte de la Empresa son las relaciones con la gente, uno se va conociendo, se crean lazos de amistad profundo y eso no pasa en otros lados...porque en ningún trabajo compartí tanto con tus compañeros y aquí todos aperramos juntos...y eso es bueno, hace que da gusto trabajar en esto, cuando tení buenos compañeros. El hecho de pertenecer a Codelco nos hace ser parte de una gran familia” (Rol B, Operativo). “Tengo buenos compañeros, buenos jefes...la buena relación se nota en el trato de las personas, hay un compañerismo entre las personas y eso a uno lo hace sentirse parte del lugar de trabajo...y con los jefes también, yo he tenido varios jefes, de distintos caracteres y ellos confiaban en mí, me respetaban...eso es lo bueno de Codelco, que te respetan y eso te hace sentir orgulloso” (Rol B, Operativo). “Al interior de Codelco se va desarrollando una especie de amistad, una serie de dichos, de cosas con la gente, se va encariñando con la Empresa uno...y la idea es que todos compartamos ese mismo sentimiento...uno siente afecto con el trabajo y con los compañeros y así uno se va sintiendo parte y sintiéndose más apegado” (Rol B, Operativo).

Sin embargo, los trabajadores Rol B del área productiva marcan una diferencia al momento de referirse al vínculo generado por un lado, con los jefes y por otro, con los compañeros de faena.

Así, el discurso revela que la relación con los compañeros de faena está permeada por un sentimiento de unión y solidaridad que surge en la experiencia de trabajo compartida en la mina. Dicha camaradería trasciende el lugar de trabajo y se manifiesta en otros espacios tales como el sindicato, constituyéndose este último como el principal espacio de encuentro y recreación con los compañeros de trabajo.

“Lo que pasa es que el trabajo en la mina es duro...y ahí estás obligado a ser buen compañero, a ser solidario...porque no trabajas sólo por ti, uno forma parte de un grupo...y si hay un accidente de trabajo, eso afecta a todo el grupo. Por eso

uno tiene que andar preocupado de todos, no de uno no más” (Rol B, Operativo). “En Codelco uno se hace amigos de sus compañeros de trabajo po...a mí me gusta eso...juntarnos en el sindicato, jugar pool, divertirse con los compañeros fuera de la pega que es dura...así que siempre nos juntamos acá en el sindicato, jugamos, tomamos algo...” (Rol B, Operativo).

Por otra parte, los trabajadores describen la existencia de un vínculo afectivo con los jefes que supervisan el trabajo en las faenas y que están a cargo de una unidad. Para ellos, la relación se sustenta en el hecho de que perciben, por un lado, que pueden establecer un vínculo más horizontal con sus jefes al interior de la mina, y por otro, que los supervisores son comprensivos y benevolentes en cuanto a las exigencias del trabajo.

“Uno acá se relaciona distinto con el jefe...es más cercano, no te hace sentir que está por encima de uno...porque el trabajo en la mina es así po, requiere que el jefe participe en la pega como uno más a veces y sobre todo, que confíe en sus trabajadores...para mí es importante que el jefe confíe en que yo soy buen trabajador.” (Rol B, Operativo) “Yo valoro que mi jefe sea comprensivo...porque él sabe que el trabajo de la mina es duro...entonces no es tan estricto con algunas cosas, si uno se manda una embarrá a veces entiende...no castiga a la primera, primero habla contigo y si cometes el error de nuevo, recién aplica las reglas” (Rol B, Operativo).

VII.5. Significados del sentido de pertenencia a la División El Teniente.

El discurso de los trabajadores, revela que existe una dificultad para hacer referencia a la Empresa y a la División El Teniente en forma diferenciada, lo cual se expresa en el hecho de que, en general, las categorías de percepción y apreciación que configuran tanto el sentido de pertenencia a uno u otro campo se entrecruzan e incluso coinciden. Esto, dado que para los trabajadores la División es la realidad inmediata que se constituye como un referente a partir del cual, se va definiendo y redefiniendo permanentemente el vínculo con la Empresa. Esto implica que los trabajadores en el discurso, al momento de otorgar una significación al hecho de pertenecer a la División y a la Empresa, lo hacen como si se tratara de un mismo campo, aludiendo a que es la División la realidad que ellos conocen y de la cual forman parte.

“La División El Teniente es la Empresa...es donde yo he trabajado toda mi vida, durante todo el tiempo yo he entregado mi vida laboral al Teniente, a la empresa...yo a las otras divisiones no las conozco, yo no puedo hablar de las otras divisiones...yo hablo de El Teniente porque es lo que yo he vivido, para mí, la Empresa es el Teniente” (Rol A, Administrativo-estratégico). “Van ligados...cuando yo hablo del Teniente, hablo de la Empresa, es lo mismo, me lo han dado todo...” (Rol B, Administrativo estratégico). “Todo lo que te hablé de Codelco, es Teniente el que me lo ha dado...porque Teniente es parte de Codelco, y yo pertenezco al Teniente, esa ha sido mi realidad” (Rol B, Operativo).

No obstante, esta aparente identidad que los trabajadores atribuyen a Codelco y a la

División El Teniente, surgen también algunos elementos que dan cuenta de que en su interior también se construyen significados que articulan sentido de pertenencia de sus trabajadores, que le son propios y que se distinguen de los de la Empresa y también de las otras Divisiones.

VII.5.1. División El Teniente: un puente hacia la historia

El discurso de los trabajadores deja entrever la existencia de un componente histórico que permea la significación que éstos imprimen al hecho de pertenecer a la División El Teniente, específicamente. En este sentido, los trabajadores reconocen, en y tras la División, un componente histórico con el que se identifican fuertemente. Más dicho componente, de acuerdo al área de desempeño de los trabajadores, se orienta y define de manera distinta, dando lugar, por ende, a diversas manifestaciones del sentido de pertenencia a la División.

Por un lado, los trabajadores del área administrativa-estratégica, perciben que la División El Teniente ocupa un lugar preponderante en la evolución de la Minería Chilena y que tras ella se teje una historia sustentada en una fuerte tradición minera, que va adquiriendo especial significación en la definición del sentido de pertenencia a la División, en razón de su relevancia en un ámbito de la historia nacional.

“El Teniente es una mina que tiene una historia enorme, una tradición enorme, desde que se empezó a explotar debe tener cien años al menos...gran parte de la historia de la minería de Chile tiene que ver con El Teniente, es una empresa que tiene parte de la historia y hay mucho que aprender de Teniente como tradición, como evolución de la minería...” (Rol A, administrativo-estratégico). “El Teniente lo asocio a historia...tenía un transporte ferroviario increíble.... recuerdo cuando joven haber visto gente con cascos en el centro y yo estoy en la huella que un día esa gente dejó... y eso me vincula a una cosa de historia, a lo que hizo el viejo antiguo, eso es historia y es fuerte, te hace sentir orgulloso de ser parte de esa historia que es importante”. (Rol B, administrativo-estratégico).

Por otra parte, para los trabajadores del área operativa, este componente histórico se circunscribe a un ámbito más privado, en tanto para ellos, la tradición minera propia de la División El Teniente, ha impregnado su vida familiar por varias generaciones.

“Me siento orgulloso de ser del Teniente porque mi padre trabajó en el Teniente...mi padre, mi suegro...o sea, mi familia fue tenientina toda la vida, es un legado que me dejaron ellos” (Rol B, Operativo). “Pertener a esta División...es que yo tengo mi familia aquí, mis amigos trabajan aquí, mis padres, mis tíos trabajan aquí...cuando me fui a estudiar me dije: quiero trabajar en esta Empresa, no en otra...claro, es que ya es tradición familiar” (Rol A, Operativo). “Es que soy de la zona, soy parte de Teniente porque mi padre, mi abuelo trabajaron aquí también, hay una tradición familiar que te hace sentir más unido, más cercano a la División, te hace quererla...” (Rol B, Operativo).

VII.5.2. División El Teniente: el desafío de una mina subterránea

Los trabajadores, específicamente los que se desempeñan en las faenas productivas,

rescatan el valor del trabajo al interior de una mina subterránea en tanto las características de la misma endurecen y complejizan las labores, imponiendo ciertas condiciones que el trabajador debe reunir para su realización. Es así como los trabajadores refuerzan su sentido de pertenencia a través del significado construido en torno al reconocimiento de este “valor agregado” de las labores que desempeñan, asumiéndolas casi como una desafío permanente.

“Al trabajar en una mina subterránea, uno como minero tiene que recurrir a todas las instrucciones que ha recibido tanto en la universidad como en la experiencia que ha acumulado en tantos años para producir lo que te están pidiendo... no así la mina a tajo abierto, esa yo la veo como de operadores, mecánicos, me da la impresión que tiene menos problemática...eso provoca orgullo: el desafío diario de trabajar en una mina subterránea que tiene miles de variantes” (Rol A, Operativo). “Yo trabajé como obrero de la mina, entonces, me siento parte de El Teniente porque fui obrero, obrero es la pega de la mina, es lo más duro...yo lo palpé, lo viví, estuve inserto en esa cultura” (Rol B, Operativo).

Por otra parte, el reconocimiento de las duras condiciones laborales al interior de la mina, no sólo refuerza en los trabajadores una satisfacción con ellos mismos, sino también con el ambiente laboral, en la medida que dichas condiciones de trabajo son favorables para establecer relaciones sólidas con los compañeros de trabajo.

“El compañerismo es una de las cosas que más me gusta, eso significa que uno está mal y que los compañeros están ahí...así es El Teniente, si tú tení algún problema todos están dispuestos a ayudarte, si te accidentai’, están todos, no solamente los más cercanos....claro, porque nadie está libre, entonces, si te pasa algo, no importa si alguien te tiene mala o si le caí bien...las mismas condiciones de trabajo te hacen apegado a tus compañeros...como estamos todos en riesgo de vida” (Rol B, Operativo). “Al interior de la mina, se genera como una especie de amistad, una serie de dichos, de cosas con la gente...se crean lazos de amistad profunda porque la vida en la mina te enseña a ser solidario...porque si te pasa algo, ahí tení a tu compañero...” (Rol B, Operativo)

VIII. CONCLUSIONES

¿Cómo es el vínculo que existe entre los trabajadores y Codelco? ¿Cuáles son los elementos que lo definen y construyen? ¿Qué significa para los trabajadores pertenecer a una Empresa como Codelco?

La presente investigación estuvo orientada a dar cuenta de aquellos elementos que hacen que el vínculo entre Codelco y sus trabajadores tome forma y se exprese, al menos en parte, en la existencia de un sentido de pertenencia a la Empresa, construido subjetivamente en base a los múltiples significados que se le atribuye no sólo a un “sentirse parte” sino también a un “identificarse con” una amplia gama de aspectos que van constituyendo un “otro”, provisto de diferentes rostros.

Es importante señalar que las particularidades del vínculo que se desarrolla entre Codelco y sus trabajadores dan cuenta de la presencia de rasgos de uno o más modelos productivos y de una cultura organizacional que, influye fuertemente en su configuración a partir de las distintas formas de organizar el trabajo que se desprenden de la convivencia de dichos modelos o paradigmas.

VIII.1. Acerca del vínculo entre Empresa y Trabajador: compromiso y reconocimiento

Así, vemos que el discurso de los trabajadores nos muestra que, en general, la posibilidad que brinda la Empresa de satisfacer necesidades de diversa naturaleza es un elemento definitorio en el compromiso que adquieren los trabajadores con la misma. Bajo el paradigma productivo tayloriano, esto coincidiría con una concepción economicista de los seres humanos que considera que en sus acciones predomina una racionalidad económica, encontrando una motivación natural en la satisfacción de necesidades. Desde esta óptica, para mejorar la productividad, bastaría con establecer un sistema de remuneraciones de acuerdo al rendimiento, ya que la posibilidad de obtener más ganancia reforzaría la motivación del trabajador.

No obstante, asumiendo que los trabajadores de Codelco podrían definir su compromiso con la Empresa en base a la satisfacción de necesidades, es preciso aclarar que esto no equivale a considerarlos como máquinas de producción, sin más motivación que un incentivo económico. El discurso nos muestra un amplio abanico de de necesidades que da cuenta de que efectivamente la motivación de los trabajadores se inserta en una lógica de obtención de ganancia, pero que ésta no es sólo sinónimo de mayores remuneraciones y beneficios. Así, la “ganancia” adquiere otras connotaciones que pueden incluso ir más allá de un criterio economicista y enfocarse en otros aspectos de carácter subjetivo como la satisfacción con el trabajo o las relaciones de trabajo, entre otros. Esta amplitud de la noción de ganancia que incorpora una dimensión subjetiva, no sólo nos permite hablar de la existencia de distintos compromisos al interior de la Empresa, de acuerdo a la diversidad de motivaciones que los subyacen, sino que además revela la presencia de algunos elementos del modelo productivo japonés, en tanto en este último la organización del trabajo no se enfoca sólo en mejorar los aspectos operativos y mecánicos a través de la división del trabajo y la especialización de las funciones, sino también en reforzar la motivación de los trabajadores generando condiciones dentro de la empresa que favorezcan el desarrollo de buenas relaciones sociales, promoviendo relaciones de cooperación y un principio de responsabilidad compartida entre sus trabajadores, facilitando las relaciones de horizontalidad entre trabajadores y jefes, y sobre todo, reforzando el sentido de pertenencia a un colectivo. Desde el modelo japonés, el compromiso del trabajador es un elemento fundamental en la búsqueda del aumento de la productividad de la Empresa, así como en el mejoramiento de su calidad de vida. Así, un trabajador motivado es un trabajador comprometido. No obstante, no hay motivación ni compromiso sin buenas relaciones en el trabajo y un entorno sociolaboral grato. En el modelo productivo japonés el vínculo entre empresa y trabajador traspasa los límites de la cuestión contractual, y está, más bien, ligado estrechamente al proceso de identificación de los individuos con la organización ya que se reconoce al individuo como una ser social que puede motivarse por aspectos que van más allá de la obtención de una ganancia, tales como el prestigio, el reconocimiento social, la pertenencia a un grupo, el compartir un objetivo común, entre otros. De esta manera, para los trabajadores de Codelco, la “ganancia” obtenida a partir de su pertenencia a la Empresa, no se limita a una cuestión de salarios y beneficios, sino que engloba además otros aspectos asociados al establecimiento de relaciones sociales en el trabajo que inciden en el tipo de compromiso que asumen con la Empresa.

Pero, ¿cuál es el tipo de compromiso que se espera que los trabajadores asuman

con la Empresa? Ya señalamos que el compromiso puede tener diversa naturaleza y que esto deviene en compromisos con distintos blancos o aspectos que, finalmente, dan origen a diversos tipos de vínculo. Es preciso hacer presente que la multiplicidad de aspectos que configuran un compromiso determinado, da cuenta de un permanente estado de tensión entre los objetivos que persigue el trabajador como individuo y los objetivos de la Empresa. Sin embargo, esto no equivale a esperar el predominio de los segundos sobre los primeros o el reemplazo de unos por otros (pues el ser humano en su accionar no responde a una única motivación), sino que la motivación de los trabajadores apunte a interiorizar los objetivos y valores de la Empresa, bajo el supuesto de que sólo así asumirán un verdadero compromiso con la organización.

Sin duda que en el discurso, una de las motivaciones del compromiso de los trabajadores con Codelco está relacionada, por una parte, con la satisfacción de necesidades de autosubsistencia (Maslow,1967) y por otra, con la satisfacción de una necesidad de mantener un estado de seguridad (Maslow,1967), en la medida que Codelco es un espacio de trabajo que les proporciona altas remuneraciones y una estabilidad laboral que difícilmente encontrarían en otra empresa. Esto da a lugar a que el compromiso de los trabajadores con Codelco como organización se sustente, al menos en parte, en el cumplimiento de los derechos y exigencias estipulados en el contrato laboral, es decir, responde a una motivación extrínseca (Chinchilla,1996) que descansa en las recompensas materiales contenidas en la relación contractual.

Para los trabajadores vinculados al área administrativa estratégica, el compromiso con Codelco está condicionado en cierta medida por el cumplimiento de las exigencias recíprocas que estipula el contrato laboral, a partir del cual se asume que existen ciertas co-responsabilidades y derechos. En este marco, el compromiso se manifiesta específicamente en el desempeño del trabajo, donde se percibe que estar comprometido con la organización implica ser responsable y cumplir obligaciones en términos de horario y obligaciones, tanto para evitar castigos y sanciones como para estar en condiciones de exigir el respeto de sus derechos. Acá también está presente la motivación extrínseca, en tanto la irresponsabilidad en el desempeño de las funciones se asocia a la pérdida de los derechos propios de la relación contractual.

En cambio, en el caso de los trabajadores Rol B vinculados a las faenas productivas, su compromiso con Codelco también se define a partir de la relación contractual con la Empresa, y por ende, se manifiesta en una actitud de responsabilidad frente al trabajo que desempeñan, lo cual se refleja específicamente en el esfuerzo que ellos realizan para no faltar a la jornada laboral. No obstante, a diferencia de los trabajadores del área administrativa estratégica, se percibe en su discurso la existencia de una conciencia respecto de que estas manifestaciones del compromiso que ellos mencionan, podrían no ser consideradas tales en tanto son obligaciones propias de cualquier trabajo. Mas es en razón del contexto minero que los trabajadores le imprimen este carácter, ya que la ausencia laboral y el incumplimiento de horarios son frecuentes debido tanto a las condiciones de trabajo en la mina como al sistema de turnos. Esto implica que para los trabajadores la responsabilidad frente a las obligaciones tiene una mayor valoración si se consideran las características del trabajo y el entorno en la mina.

Una segunda motivación que subyace el compromiso de los trabajadores de Codelco

es la posibilidad de generar vínculos afectivos y de solidaridad con los compañeros de trabajo, lo cual, de acuerdo a la jerarquía de necesidades planteada por Maslow (1967), responde a necesidades sociales de pertenecer a un grupo, de relacionarse y comunicarse con otros tanto en la dimensión afectiva como en la participación social. Esto da lugar a un compromiso que se define a partir de el “sentirse parte” de un grupo social, que en el caso de los trabajadores de la División El Teniente, dice relación con compartir con los compañeros ciertas condiciones y códigos que surgen por la dinámica misma del trabajo, y que implican una identificación con este grupo social con el cual se relacionan en espacios de cotidianidad. Así, de acuerdo al discurso, los trabajadores perciben que su compromiso se manifiesta en la capacidad de generar relaciones de cooperación tanto con los compañeros de trabajo como con las jefaturas, con miras a mantener un buen clima laboral. Estamos, entonces, ante un compromiso basado en una motivación intrínseca (Chinchilla, 1996), es decir, asociada a una realidad interna del sujeto como lo es la necesidad de sentirse parte de un colectivo.

No obstante, para los trabajadores de las faenas productivas, esta necesidad de establecer lazos sociales no se agota en las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo, sino que además contempla los vínculos generados a partir de la historia de Codelco. En este sentido, los trabajadores perciben que el pertenecer a Codelco satisface una necesidad social, en la medida que éstos y sus familias, se hacen y se sienten parte de tradiciones y costumbres propias de una cultura minera, que se ha transmitido por varias generaciones.

De acuerdo al discurso de los trabajadores, una tercera motivación de la pertenencia a Codelco está en la satisfacción que ellos sienten respecto del trabajo que realizan. Al igual que la identificación con un grupo social, éste también es un elemento asociado más bien a realidades internas del sujeto, y en este caso, a una inmersión psicológica en el trabajo o en algunos aspectos de éste. Por lo tanto, esta motivación intrínseca (Chinchilla, 1996) genera acciones que no se reducen a las exigencias formales de un contrato, pero que sí encuentran su límite en las expectativas y satisfacciones individuales generadas a partir del involucramiento con el trabajo en sí.

Los trabajadores perciben que su satisfacción con el trabajo que realizan está determinada, en parte, por las oportunidades de desarrollo laboral y capacitación que les ofrece Codelco a lo largo de su permanencia en la Empresa. Esto, de acuerdo a la escala de necesidades de Maslow (1967), responde a una necesidad de autorrealización que lleva a los seres humanos a una búsqueda de oportunidades para desarrollar al máximo sus habilidades y talentos, y valorar, por ende, los espacios que contribuyan a esta finalidad.

En el caso específico de los trabajadores rol A del área operativa, la satisfacción con el trabajo se relaciona, además, con el grado de responsabilidad que se les asigna en el trabajo, ya que perciben que esto es una demostración de confianza por parte de la Empresa y un reconocimiento de su capacidad directiva.

El involucramiento con el trabajo como motivación del compromiso con Codelco, da lugar a algunas manifestaciones que se expresan en el espacio de trabajo. Así, por un lado, perciben que una forma de expresar su compromiso con la Empresa está en

dedicar, por voluntad propia, el tiempo necesario para realizar ciertas labores, aún cuando esto implique ciertos sacrificios en términos personales; por otro, en el caso particular de trabajadores rol B, su compromiso se manifiesta además, en el esfuerzo por cuidar y maximizar los recursos de la Empresa en el desempeño de su trabajo, sin que esto sea tampoco en respuesta a una presión por parte de las jefaturas o de terceros.

Una cuarta motivación del compromiso con Codelco, la encontramos en el reconocimiento que los trabajadores perciben por parte de la Empresa. En el caso de los trabajadores del área administrativo-estratégica, esto se plasma en las oportunidades de capacitación que les ofrece Codelco como una forma de reconocer sus méritos en el trabajo. Esto dice relación con la satisfacción de una necesidad de autosuperación (Maslow, 1967).

Para los trabajadores del área productiva, esta necesidad de autosuperación no sólo implica un reconocimiento a partir de las oportunidades de desarrollo profesional, sino que se vincula con las características del trabajo en sí, en la medida que se sienten satisfechos con una labor que les exige estar en permanente aprendizaje.

Una última motivación del compromiso, es la posibilidad de contribuir al cumplimiento de objetivos de la Empresa, lo cual adquiere valor para el trabajador en la medida que interioriza dichos objetivos, concuerda con ellos y los adopta como propios. Así, estamos ante una motivación trascendente (Chinchilla, 1996), a partir de la cual el individuo percibe que puede influir en algunas realidades externas a través de ciertas decisiones. Por lo tanto, este tipo de motivación da lugar a un compromiso con la organización, que trasciende (no anula) las metas individuales y que se manifiesta en acciones que van más allá de lo estipulado en el contrato laboral, derivando incluso en un mayor interés por aprovechar los espacios de participación que ofrece la Empresa.

Ahora, el discurso de los trabajadores revela que la interiorización de los objetivos tiene su base en la identificación y adopción de los valores de la Empresa, los cuales son asociados al beneficio social y económico que recibe el país, producto del éxito empresarial de Codelco en el rubro de la minería y por su carácter de empresa estatal. Por lo tanto, los trabajadores perciben que a través de su trabajo, están contribuyendo a la consecución del fin último de la Empresa: beneficiar a todos los chilenos, siendo ésta también una motivación trascendente y una de las principales bases de su compromiso con la organización.

Ahora bien, para definir el vínculo que existe entre los trabajadores y Codelco, hemos dado cuenta de los alcances y diversos matices del compromiso que adquieren éstos con la Empresa, abordando tanto las motivaciones que hay detrás de dicho compromiso como sus manifestaciones (desde la percepción de los trabajadores). No obstante, esto es sólo una de las dimensiones que constituyen el vínculo entre Empresa y trabajador, por lo que para lograr una mejor comprensión es necesario considerar otro aspecto: el compromiso que adquiere la Empresa con los trabajadores. A este último se le denomina reconocimiento, y de acuerdo al discurso de los trabajadores, es un elemento que se perfila como una de las bases del compromiso que éstos adquieren con Codelco, y por ende, de su sentido de pertenencia. Esto equivale a decir que los trabajadores, en la medida perciben que existe un compromiso recíproco bajo la forma del reconocimiento,

generan un vínculo más fuerte y estable con la organización de la cual forman parte.

Sin embargo, es preciso dejar en claro que estamos ante dos aspectos que están estrechamente relacionados, como si fueran dos caras de la misma moneda. Esto se plasma con claridad en una de las formas de reconocimiento que aparece de manera generalizada en el discurso de los trabajadores: las oportunidades de desarrollo laboral. En principio, estamos ante una de las motivaciones, asociada a la satisfacción con el trabajo, que el trabajador percibe como base de su compromiso con la organización; pero desde la perspectiva del compromiso que Codelco asume con el trabajador, también es percibido como una forma de reconocimiento, en tanto la Empresa se preocupa de su desarrollo en ámbitos que no sólo se restringen al trabajo en sí, sino que también son útiles a nivel personal, permitiéndoles además, movilidad y desarrollo de carrera.

Lo mismo ocurre en el caso de los trabajadores Rol B del área productiva, para quienes la estabilidad laboral es, por un lado, una motivación que sustenta en parte su compromiso con Codelco; y por otro, una forma de reconocimiento en la medida que perciben que la Empresa se preocupa de generar condiciones de estabilidad y confianza en los momentos de crisis, manteniendo en los puestos de trabajo a quienes demuestran un buen desempeño laboral.

A lo anterior se suma, la capacidad que tiene la Empresa de otorgar mayor autonomía a sus trabajadores, lo cual es percibido como una forma de reconocimiento en tanto la Empresa abre espacios para que asuman más responsabilidades y tomen decisiones concernientes al trabajo.

Por otra parte, el reconocimiento es una de las dimensiones del vínculo entre Empresa y trabajador que da cuenta con mayor claridad de las diferencias existentes entre los trabajadores de acuerdo al rol y al área de trabajo. En primer lugar, para los trabajadores rol A del área administrativa- estratégica, el reconocimiento pasa por mantener una comunicación fluida con las jefaturas. En otras palabras, ellos perciben que la Empresa, por intermedio de la información que les entrega a través de los altos mandos, los reconoce como parte activa de la organización.

Sin embargo, para los trabajadores Rol B ligados a las faenas productivas, el reconocimiento a través del flujo de información no se limita a un traspaso de ésta última desde superiores jerárquicos, sino que también debe fluir en forma ascendente, traduciéndose en espacios de opinión, expresión y retroalimentación.

Por otra parte, para los trabajadores Rol B en general, las recompensas monetarias son consideradas como un reconocimiento al buen desempeño o al cumplimiento de metas. Este tipo de recompensa es el más antiguo y tradicional en la Empresa y contempla incentivos monetarios tales como bonos de desempeño, participación en utilidades, gratificaciones, aumentos de sueldo, entre otras.

Sin embargo, los trabajadores Rol B del área productiva también consideran que las recompensas no monetarias, tales como las felicitaciones públicas, diplomas, cenas, placas recordatorias, premios, etc., son una forma de reconocimiento simbólico que también es valorado positivamente.

Ahora, si bien los trabajadores del área productiva en general, encuentran una forma

de reconocimiento en los espacios de participación que genera la Empresa, se observan algunas diferencias de acuerdo al rol al momento de definir el tipo de participación que se genera en estas instancias. Por un lado, para los trabajadores Rol A, la participación implica incidir en la toma de decisiones en el ámbito del trabajo y generar espacios formales para ello; para los trabajadores rol B, en cambio, la participación es valorada como un espacio de expresión, sin que necesariamente implique influir en la toma de decisiones. Es preciso aclarar, eso sí, que esto no responde a una falta de interés por formar parte de instancias en que la participación se traduzca en incidencia, sino más bien que no lo consideran imprescindible en razón de que los dirigentes sindicales cumplen la función de canalizar sus demandas. Esto también es considerado una forma de reconocimiento en tanto perciben que la Empresa, reconoce la representatividad y voz de sus trabajadores en los dirigentes sindicales.

Por último, en el discurso de los trabajadores Rol B, vemos que otra forma de reconocimiento es la preocupación que muestra la Empresa por la seguridad de los trabajadores en el trabajo. Esto es explicable si consideramos las condiciones propias del trabajo en la minería en razón de las cuales los trabajadores están expuestos constantemente a ser víctimas de accidentes, enfermedades respiratorias, entre otros riesgos.

VIII.2. Acerca de una expresión del vínculo entre Empresa y Trabajador: los significados construidos en torno a la pertenencia a Codelco

Hemos señalado anteriormente que el sentido de pertenencia es un elemento que conlleva un proceso de identificación del sujeto con distintos ámbitos del conglomerado del que forma y se siente parte. Por lo tanto, estamos ante un elemento complejo, cargado de subjetividad, que en el contexto empresarial, sólo adquiere sentido en el marco de un modelo productivo que releve la dimensión social y humana en los esfuerzos por mejorar la productividad.

En el escenario de Codelco, la complejidad de este elemento se expresa en la diversidad de significados que los trabajadores construyen en torno a su pertenencia a la Empresa, y que para efectos del análisis, es posible relacionar con algunas dimensiones desde donde se puede entender el trabajo y que dan cuenta de la presencia implícita de una concepción humanizadora del mismo. Esto implica que los trabajadores, a través de los significados que atribuyen a su pertenencia, expresan un reconocimiento tácito de esta concepción al interior de la Empresa; hecho que no resulta extraño dado que Codelco, aunque parezca obvio, es un espacio de trabajo y como tal, es una esfera determinante en la calidad de vida de las personas en la medida que es una plataforma desde la cual los sujetos construyen parte de su identidad, de sus relaciones sociales, de su integración y de su reproducción material, por mencionar algunos aspectos (González Meyer, 2001).

VIII.2.1. Del sentido de pertenencia a Codelco como espacio de construcción de identidad, individuación y realización en el trabajo.

El discurso da cuenta de un conjunto de significados atribuidos a la pertenencia a Codelco que se relacionan con el hecho de que la Empresa se configura como un espacio laboral dentro del cual los trabajadores construyen parte de su identidad, de su individualidad y se realizan en el trabajo. Esto porque se reconoce que este último es una de las esferas estructurantes de la vida de los seres humanos, aunque no la única ni la más relevante (González Meyer, 2001).

En el discurso de los trabajadores se distinguen varios referentes de pertenencia a partir de la identificación con distintos aspectos de la Empresa que deviene en la construcción de un “nosotros” a partir de experiencias, valoraciones y percepciones compartidas. No obstante, este “nosotros” identificado y del cual se forma parte, se diferencia de “otro” que no comparte las mismas valoraciones ni percepciones. Así, identificación y distinción son dos dimensiones que actúan combinadamente generando operaciones de inclusión y exclusión de acuerdo a los distintos referentes identitarios que van surgiendo.

Un primer significado que se relaciona con la construcción de identidad a partir del espacio de trabajo, lo encontramos en el discurso de los trabajadores Rol B, para quienes el pertenecer a una empresa reconocida por su liderazgo y trayectoria conlleva una distinción social que se expresa en el trato distinto, casi preferencial, que reciben en diversas esferas de la vida cotidiana, sobre todo en lo que respecta al acceso al mundo del consumo.

Por otro lado, para los trabajadores rol B del área administrativa-estratégica el pertenecer a Codelco los hace portadores de un reconocimiento y un prestigio que los distingue socialmente del resto de los trabajadores del país. Así, los trabajadores se perciben como individuos que detentan un capital simbólico que les permite ocupar una posición favorable dentro de la sociedad. Sin embargo, lo que resulta interesante es detenerse en la connotación que adquiere la distinción social para esta categoría de trabajadores que percibe que el hecho de ser reconocidos por los otros como parte de una empresa prestigiosa los obliga asumir una responsabilidad social como individuos frente a quienes efectúan el reconocimiento, en la medida que el éxito y el prestigio de la Empresa se juega en su desempeño.

Otro significado de la pertenencia a Codelco está dado por el reconocimiento de un componente histórico y de tradición minera dentro la Empresa y específicamente dentro de la División El Teniente. Así, los trabajadores del área administrativa estratégica se identifican fuertemente con el lugar que ocupa la División dentro de la evolución de la minería chilena, rescatando los elementos propios de la tradición minera que aportaron al desarrollo de la minería en Chile. Esto, a diferencia de los trabajadores que se desempeñan en las faenas productivas, para quienes el elemento histórico está presente y se circunscribe al mundo privado en tanto reconocen que la tradición minera ha impregnado su vida familiar por décadas, transmitiéndose a través de varias

generaciones. Sin duda que este significado dice relación con la construcción de la identidad del trabajador a partir de un espacio de trabajo cargado de una tradición, cultura e historia compartida.

Por otra parte, el valor agregado que los trabajadores que se desempeñan en las faenas otorgan al trabajo en una mina subterránea es otro significado que atribuyen a su pertenencia a Codelco, pues consideran que las labores en las faenas (por las características de la mina) son un verdadero desafío exigen algunas condiciones especiales para desempeñarse en ella. Esto se relaciona con la construcción de identidad en la medida que el trabajador hace consciente dichas “condiciones especiales del ser minero”, pero también con la necesidad de realización en tanto las duras condiciones del trabajo son percibidas como un desafío permanente a las capacidades del trabajador.

Por último, otro significado de la pertenencia a Codelco está dado por las oportunidades de desarrollo laboral que los rol A reconocen en su discurso, las cuales se vinculan a la posibilidad de hacer carrera en el espacio de trabajo y de tener cierta movilidad ascendente dentro del mismo. En un mismo sentido, los trabajadores rol B también reconocen la existencia de oportunidades de desarrollo, pero que en su caso están dadas por las posibilidades de capacitación en ámbitos que aportan tanto al desempeño de sus funciones como en su vida personal.

Es importante destacar que este significado expresado en las oportunidades de desarrollo laboral que ofrece la Empresa puede contribuir al desarrollo de la individualidad de los trabajadores pues responde a sus necesidades de realización y de satisfacción con el trabajo en la medida que se potencian sus capacidades humanas y se reconoce, incluso, su capacidad creadora a través del trabajo. (González Meyer, 2001).

VIII.2.2. Del sentido de pertenencia a Codelco como espacio de integración social

Del discurso se desprende otro conjunto de significados de la pertenencia a Codelco que se relaciona con el considerar la Empresa como un espacio de trabajo que contribuye a la integración social de los trabajadores. Esto es posible en tanto el trabajo remunerado es un elemento estructurante del tejido social, siendo las características de su división social las que definen la calidad o precariedad de de la integración a dicho tejido, en la medida que hace posible las relaciones económicas entre los sujetos que forman parte de la sociedad. Cuando hablamos de integración social, nos referimos, entonces, a formar parte de un orden social mayor conformado por el conjunto de estas relaciones económicas y estructuras de interdependencia entre personas, grupos y localidades (Remy, 1996; cit. en González Meyer, 2001).

En primer lugar, para los trabajadores rol B, pertenecer a Codelco significa contar con una estabilidad laboral difícil de encontrar en otro lugar de trabajo. En este sentido, la Empresa es un espacio de trabajo que permite la integración social de sus trabajadores al menos en su dimensión objetiva, que conlleva la mantención de lazos de interdependencia material.⁵⁶

Lostrabajadores rol B vinculados a las faenas productivas, por su parte, añaden otra

significación relacionada con la contribución que hace Codelco al desarrollo social y económico del país en la medida que el éxito de sus resultados se traduce en un beneficio para todos los chilenos. En este mismo sentido, para los trabajadores rol A, es el carácter de empresa estatal junto a su éxito en el mundo empresarial es lo que permite que las ganancias obtenidas beneficien colectivamente a la sociedad chilena.

Este último significado también se relaciona con la posibilidad de integrarse socialmente a través del trabajo, pero entendiendo este último como un medio para experimentar una satisfacción individual en la medida que es útil para otros y que se es reconocido como complemento de los otros dentro del tejido social (Marx, 1979 citado en: González Meyer, 2001).

VIII.2.3. Del sentido de pertenencia a Codelco como espacio de construcción de relaciones sociales

El discurso da cuenta de una serie de significados que se relacionan con el hecho de que Codelco es un espacio de trabajo que es también un espacio de sociabilidad en tanto en su interior cada trabajador desarrolla un cuerpo de relaciones sociales de proximidad.

Este significado se encuentra presente sobre todo en el discurso de los trabajadores Rol B del área productiva, para quienes pertenecer a Codelco implica generar relaciones sociales tanto con sus compañeros como con las jefaturas; relaciones que se sustentan en sólidos vínculos afectivos que van más allá de la esfera del trabajo. En este sentido, el espacio de trabajo adopta los rasgos de una “comunidad humana” que posibilita una relación de colectivo entre quienes participan de ella. Además, es posible que en este contexto la sociabilidad alcance su carácter más pleno, pues se configura un espacio de interacción mucho más amplio, donde el compañero de trabajo es al mismo tiempo vecino, camarada en el sindicato y en el bar. (Remy, 1996 citado en González Meyer, 2001).

Además, los trabajadores atribuyen un significado a la influencia que tienen las condiciones de trabajo al interior de la mina en la generación de un vínculo entre los compañeros. Ellos perciben que este hábitat de trabajo duro favorece la constitución de sólidos lazos entre compañeros, pues las funciones que desempeñan en medio de la particularidad del entorno requieren de relaciones basadas en principios de solidaridad y cooperación.

A su vez, los trabajadores Rol B del área operativa perciben que la mina como espacio de trabajo hace posible la generación de un vínculo con las jefaturas que se caracteriza por su horizontalidad, la cual se expresa en el trato y en la confianza que los jefes manifiestan con respecto a las capacidades y competencias de los trabajadores. Asimismo, los trabajadores sostienen que el hecho de que los jefes reconozcan la dureza

⁵⁶ Según González Meyer, la integración social que se hace posible a través de la división social del trabajo contempla dos dimensiones: una dimensión objetiva que apunta a la generación de lazos de interdependencia material, y una dimensión subjetiva en términos de implicación y sentido de colectividad. El autor sostiene que en la época actual existe un debilitamiento de la estructuración de lo subjetivo a partir de la experiencia del trabajo.

de las condiciones de trabajo, los hace más flexibles y comprensivos en cuanto a las exigencias del mismo y al cumplimiento de las reglas. Dicha flexibilidad da cuenta de la presencia de un paternalismo que si bien la Empresa manifiesta en retirada, aún se encuentra presente en el vínculo entre Empresa y trabajador, pues históricamente ha sido parte de la cultura organizacional de Codelco. Se trata de un paternalismo benevolente que se expresa en una supervisión permisiva, poco estricta en la aplicación de los reglamentos en materias de atraso o responsabilidades por accidentes, por dar algunos ejemplos.

Por otro lado, para los trabajadores la horizontalidad en la relación con las jefaturas también se manifiesta en poder compartir cotidianamente algunos espacios dentro del lugar de trabajo como el casino o la generación de espacios de encuentro tales como reuniones sociales y convivencias. Es importante considerar que hace unas décadas la cultura organizacional del Codelco era marcadamente clasista, probablemente a causa de la organización del trabajo de los norteamericanos y su visión acerca de la relación con los trabajadores. Se produjo entonces una estratificación social, objetivada a través de la división en roles de los trabajadores que incluso estaba acompañada de segregación física y social dentro de los campamentos. Es por ello, que el hecho de poder compartir espacios cotidianos con las jefaturas es valorado positivamente y considerado como una expresión de horizontalidad, pues antiguamente jefe y trabajador pertenecían a dos esferas sociales que rara vez se cruzaban. Hoy estamos en presencia de una Empresa donde la jerarquía continúa siendo un elemento fundamental dentro de la organización del trabajo y por tanto se respeta. Sin embargo, en la medida que la Empresa se ha ido “modernizando” ha ido adquiriendo un carácter más difuso que se expresa sobre todo en los espacios van más allá de lo laboral.

No obstante, las relaciones sociales que se construyen al interior de Codelco, impregnadas de un espíritu de colaboración y de compañerismo no sólo se sustentan en las condiciones duras del trabajo que promueve relaciones de cooperación ni en la posibilidad de relacionarse horizontalmente con las jefaturas; algunas formas de reconocimiento de la Empresa hacia los trabajadores también podrían ser relevantes en su configuración, dado que se asocia a la construcción de relaciones sociales que se caracterizan por constituirse como relaciones de confianza. En este sentido, la confianza se construye cuando existe reciprocidad y un vínculo estrecho entre los individuos, deviniendo en una cohesión que no sólo es desde punto de vista institucional, sino también desde los aspectos simbólicos del vínculo social⁵⁷.

Así, para los trabajadores Rol A del área administrativa-estratégica la confianza expresada a través de reconocimiento está dada por canales de información eficiente a través del cual la información fluya adecuadamente desde las jefaturas hacia los trabajadores. Esto, a diferencia de los trabajadores rol B del área productiva, para los cuales no hay reconocimiento ni relación de confianza si la comunicación no es también ascendente, con posibilidades de retroalimentación e interpelación a las jefaturas.

Por otra parte, para los trabajadores rol A no es posible establecer relaciones de

⁵⁷ Figueroa Rodrigo, Integración Social, Clases Medias y trabajo en el Chile Actual, Estudio realizado por PREDES, Universidad de Chile, 2003.

confianza dentro de la Empresa sin la apertura de espacios de participación que se traduzcan en una incidencia en la toma de decisiones dentro del espacio de trabajo; los trabajadores rol B, en cambio, valoran los espacios de participación, los cuales no van más allá de la expresión de ideas y opiniones, pues ellos delegan totalmente el rol de toma de decisiones y de defensa de derechos en los dirigentes sindicales. Esto último da cuenta nuevamente de relaciones sociales marcadas fuertemente por un paternalismo, en tanto el trabajador generalmente se mantiene al margen de la situación de la Empresa y los debates que se suscitan en su interior, manifestando una confianza ciega en la representación de los dirigentes⁵⁸.

VIII.2.4. Del sentido de pertenencia a Codelco como espacio generador de ingreso y acceso al consumo

Otro significado que los trabajadores construyen en torno a su pertenencia a Codelco dice relación con la capacidad de la Empresa de constituirse como una estable plataforma para la generación de ingreso, y en consecuencia, transformarse en una llave de acceso al mundo del consumo.

Desde lo subjetivo, vemos que la vida cotidiana durante la última década se ha impregnado profundamente de la dimensión simbólica del consumo. Esto implica que los sujetos, en gran parte, construyen su identidad a partir de los objetos que pueden adquirir, haciéndose cada vez más imprecisa la distinción entre el “ser” de los sujetos y su “imagen”. Se ha producido un desplazamiento de la interioridad de los individuos por su “exterioridad”, siendo esta última la que define el lugar que ocupa el sujeto dentro de la estratificación social, su conciencia social y su relación con el resto de la sociedad. El sujeto es y se distingue de los demás de acuerdo a la relación que establece con los objetos de los que se apropia. Estamos frente a una identidad que se sustenta en el *tener*, que se constituye en base a una apariencia. Hay una creciente relevancia de los símbolos y de los signos; para muchas personas el consumir un bien determinado va más allá de satisfacer una carencia, ya que el valor de una cosa no reposa necesariamente en lo que es o lo que hace, sino en lo que *significa*. Esto provoca, en cierta medida una desmaterialización del consumo, es decir, el producto en sí mismo cuenta menos que su significado o lo que puede simbolizar dentro de las relaciones sociales.⁵⁹

En un escenario como este, no resulta extraño que los trabajadores de Codelco valoren el alto nivel de las remuneraciones que obtienen al vender su fuerza de trabajo pues esto no sólo hace posible la reproducción de la vida familiar e individual a través del consumo como hecho material, sino además les permite construir una identidad en base a una dimensión simbólica que subyace al acto de consumir, y que dice relación con el status que la pertenencia a Codelco les confiere por el hecho de ser parte de una empresa que corporativamente proyecta un imagen de solvencia ante la comunidad y ante el sector del comercio local. Esto último, se manifiesta en la facilidad con que las

⁵⁸ Estudio de Cultura Organizacional División Chuquicamata de Codelco, Tercer Informe, Universidad Alberto Hurtado, 2002

⁵⁹ Informe de Desarrollo Humano del PNUD, 2002.

casas comerciales otorgan crédito a los trabajadores confiando en la estabilidad económica y laboral que les ofrece la Empresa. Esto puede derivar, en varios casos, en un cierto desequilibrio a la hora de consumir que se manifiesta en el desarrollo de un espiral de endeudamiento que es frecuente entre los trabajadores de Codelco, y que no ha podido ser contrarrestado por los tímidos esfuerzos de la Empresa por “educar” a los trabajadores y a sus familias en la administración del presupuesto familiar. A esto se suma la alta valoración de los incentivos económicos para incrementar la productividad, lo cual contribuye a promover una cultura materialista entre los trabajadores.⁶⁰

Además, la estabilidad económica y laboral que ofrece la Empresa aparece en el discurso de los trabajadores como un referente de identificación provisto de una mayor valoración en relación a otros aspectos, lo cual lleva a pensar que en Codelco una cultura de consumo que ha situado el bienestar material por sobre otros fines más humanizantes y que, por lo tanto, el vínculo entre Empresa y trabajador se sostiene cada vez más en intereses de tipo monetario en desmedro de otras dimensiones.

Por otra parte, pertenecer a Codelco les permite acceder a múltiples beneficios de carácter social, pero que también contribuyen a la reproducción material de los trabajadores y sus familias. Dichos beneficios son el producto de diversos convenios entre la Empresa y los trabajadores orientados a contribuir a la satisfacción de sus necesidades básicas de educación, salud y vivienda del trabajador y de su familia. En este sentido, los trabajadores reconocen en la Empresa una disposición a brindarles una “protección” siendo una ventaja en comparación con otras empresas u espacios de trabajo y una de las bases de su permanencia en ella. La protección a la cual referimos podría considerarse como expresión del paternalismo que históricamente ha formado parte de la cultura organizacional de Codelco, constituyéndose como un resabio de las relaciones paternalistas que se daban antiguamente en la cultura de campamento minero en la cual la Empresa se hacía cargo no sólo de proveer medios para el trabajo, sino también para la vida de sus trabajadores, vale decir, alimentación, vivienda, lugares de abastecimiento, servicio médico, etc.⁶¹ Hoy en día, si bien en la División El Teniente los campamentos han sido erradicados casi tres décadas, aún persiste en sus trabajadores la imagen de Codelco como empresa benefactora que protege a sus trabajadores a través de ciertos beneficios que, a través de las negociaciones por intermedio de los sindicatos, se han instituido dentro del marco normativo formal que fija los derechos de los trabajadores y las obligaciones de la Empresa.

⁶⁰ Pinto, Mónica, Consumo, endeudamiento y sobreendeudamiento de los trabajadores nivel operativo Codelco Norte, Faena Radomiro Tomic, Memoria para optar al título profesional de sociólogo, Santiago, 2004.

⁶¹ Estudio de Cultura Organizacional División Chuquicamata de Codelco, Tercer Informe, Universidad Alberto Hurtado, 2002

BIBLIOGRAFÍA

Aluanlli, Miriam, Las bases de una relación de trabajo satisfactoria: estudio sobre el vínculo y la participación en la empresa chilena, tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2003.

Asesoría al Desarrollo de la Estrategia de Calidad de Vida Laboral y Bienestar Integral en Codelco, Informe Final, Segunda Parte, Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, Santiago, mayo del 2003.

Becker, Howard S., Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, vol. 66, 1960.

Bernal César Augusto, Metodología de la Investigación, Bogotá, Colombia, año 2000.

Calvo M., Belén, El cambio de la cultura laboral en Chile, memoria para optar al título de Ingeniero Civil con mención en Electricidad, Pontificia Universidad Católica de Chile, 1998.

Chinchilla, Nuria, Lo que deberían saber los Directores Generales y los profesionales de RR.HH. sobre la rotación de directivos, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1996.

Denninson, D (1984) citado en: Estudio de Cultura Organizacional División Chuquicamata de Codelco, Tercer Informe, Universidad Alberto Hurtado, Santiago, agosto del 2002.

Di Silvestre, Cristina, Apuntes de Apoyo a la Docencia II para el curso de Métodos y

- Técnicas Cualitativas I, Carrera de Sociología, Universidad de Chile, 1999.
- Deichler, María José, El vínculo entre empresa y trabajador, tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 1999.
- Dornbusch, Rudiger, Macroeconomía, Editorial Mc Graw Hill, 1999.
- Ehrlich, Clifford J., Creating an Employer-Employee Relationship for the Future, Human Resource Management, Vol. 33, N°3, Fall 1994.
- Estudio de Cultura Organizacional División Chuquicamata de Codelco, Tercer Informe, Universidad Alberto Hurtado, Santiago, agosto del 2002.
- Estudio de Cultura Organizacional División Salvador de Codelco, Tercer Informe, Universidad Alberto Hurtado, Santiago, agosto del 2002.
- Figueroa Rodrigo, Integración Social. Clases Medias y Trabajo en el Chile Actual, Estudio realizado por PREDES, Universidad de Chile, 2003.
- Fundamentos para una Política de Calidad de Vida, en: Política de Calidad de Vida (texto completo), Codelco-Chile, 2002.
- Greenhalgh, Leonard & Rosenblatt, Zehava, Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity, Academy of Management, Review, Vol N° 9, N°3, 1984.
- González Ávila, Manuel, Aspectos éticos de la investigación cualitativa, Organización de los Estados Iberoamericanos para la educación y las ciencias de la cultura, Guatemala, en: www.campus-oei.com
- González Meyer, Raúl, El "buen trabajo" como norte del desarrollo (la humanización del trabajo), en: Revista Proposiciones El Trabajo en Chile: aportes desde la investigación N° 32, Ediciones Sur, Santiago de Chile, 2001.
- Guía del Inversionista, COCHILCO, Comisión Chilena del Cobre, 2004, en el sitio: www.cochilco.cl.
- Informe de Desarrollo Humano del PNUD, 2002.
- Krause Mariane, Hacia una redefinición del concepto de comunidad en Revista de Psicología Volumen X N°2, Universidad de Chile, 2001.
- Marcus, Philip & House, James S. Exchange between superiors and subordinate in large organizations, Administrative Science Quarterly, Vol. 18, N°, 1973.
- Mowday, Richard; Steers, Richard & Porter, Lyman W, The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.14, 1979.
- Neffa, Julio César, Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos, CLACSO, Programa de Investigaciones Económicas sobre Trabajo y Empleo.
- Oddó, Carolina, El vínculo entre empresa y trabajador, tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 2000.
- Patton, Michael, Tamaño Muestral, extraído del libro: Qualitative Evaluation and Research Methods, USA 1990, traducido por profesora Cristina Di Silvestre.
- Pinto, Mónica, Consumo, endeudamiento y sobreendeudamiento de los trabajadores nivel operativo Codelco Norte, Faena Radomiro Tomic, Memoria para optar al título profesional de sociólogo, Santiago, 2004.

Principales indicadores económicos de la minería en Chile, en el sitio: www.cochilco.cl , 2004.

Proyecto de Asesoría: Desarrollo de la Estrategia de Calidad de Vida Laboral y Bienestar Integral en Codelco, Informe Final, Resumen Ejecutivo, Escuela de Salud Pública de la Universidad de Chile, Santiago, mayo del 2003.

Robbins, Stephen, Comportamiento organizacional, Octava Edición, Prentice Hall Pearson 1998.

Rodríguez, Darío, Gestión Organizacional, elementos para su estudio, segunda edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, 1999.

Rojas Eduardo, La Teoría de la Acción Comunicativa aplicada a la organización del trabajo, s.a.

Salazar, J.M, Psicología Social, México, 1980.

Spoerer Sergio, El Trabajo en equipo es una habilidad no un conocimiento, en Área Minera, 2000, en sitio : www.areaminera.com .

Strauss, Anselm, Qualitative Análisis for Social Scientists, Cambridge University Press, 1987.

ANEXOS

Anexo 1: Pauta de Entrevista

- ¿Qué significa para usted el pertenecer a una empresa como Codelco?
- Desde su mirada, ¿qué significa para usted pertenecer a la División El Teniente, específicamente?
- Cuénteme qué lo lleva a usted como trabajador a permanecer en la Empresa.
- Hablemos un poco del compromiso que tienen los trabajadores con la Empresa, ¿qué significa para usted estar comprometido con la empresa?
- ¿Usted se siente comprometido con la empresa?, ¿de qué manera se manifiesta ese compromiso?, ¿me podría dar algunos ejemplos?
- Hablemos un poco del reconocimiento por parte de la empresa de sus trabajadores, ¿usted percibe que la Empresa reconoce a sus trabajadores o que se preocupa de ellos?, ¿en qué lo nota?
- ¿Qué significa para usted que la empresa lo reconozca como trabajador?
- ¿Cómo describiría usted la relación que tiene con la Empresa? ¿se siente satisfecho con esta relación?, ¿con qué?

