



**Aproximaciones desde una perspectiva de Consultoría Organizacional, con un enfoque Socioanalítico, a la Identidad Organizacional de una Empresa Familiar Chilena**

Tesis de grado para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Estudiante: Ignacio Esteban Valdés Gutiérrez

Profesor Guía: Matías Sanfuentes

Santiago de Chile, Octubre del 2015

## Índice

Introducción.....	3
Problematización .....	4
Objetivos.....	7
Objetivo General .....	7
Objetivo Específicos .....	7
Marco Teórico .....	8
Identidad Organizacional .....	8
Sistema, Rol y Persona.....	11
Identidad Organizacional en el Contexto Chileno .....	14
Empresas Familiares y su relación con la Gestión de Personas.....	17
Gestión de Personas en Chile.....	19
Contexto de la Experiencia Profesional.....	22
Datos de la Organización.....	23
Historia de la Organización.....	23
Transición de la Compañía.....	24
El camino hacia la Gerencia de Recursos Humanos.....	25
El Gerente General y sus incertidumbres.....	27
Análisis de la Información.....	29
Relatos de los trabajadores.....	30
Análisis de los Discursos de los trabajadores .....	32
Descripción de Instrumentos Cuantitativos .....	33
Análisis General de la Información.....	36
A modo de Reflexión de mi Rol de Investigador-Consultor .....	38
Propuesta de Intervención .....	40
Contextualización.....	40
Marco Teórico .....	41
Objetivos .....	43
Objetivo General.....	43
Objetivos Específicos .....	43
Metodología .....	44
Resultados Esperados .....	45
Limitaciones y Sugerencias.....	47
Bibliografía.....	48

## **Introducción**

La realidad en las dinámicas de las organizaciones contemporáneas chilenas ha ido cambiando desde las últimas décadas. Se observa que la idea de trabajo de la *Generación Y* ha irrumpido y ésta ha traído fuertes repercusiones en cómo el trabajador se representa con su organización. En la actualidad se observa que el promedio de rotación de un trabajador es 24-36 meses, lo que impacta en los procesos de Gestión de Personas, debido a que se tienen que crear nuevas y sofisticadas estrategias en cómo diseñar, por ejemplo planes de retención para los trabajadores.

En este sentido la Identidad Organizacional, definida según Albert y Whetten (1985, Corley y Gioia, 2004, citados en Chreim, 2007) como la mirada de los integrantes a lo que es central en sus organizaciones y qué los distingue de otros; posee un fuerte interés, debido a que podría ayudar al entendimiento de las dinámicas que se suscitan en los sistemas de trabajo y a partir de este conocimiento contribuir a la creación de estrategias que podrían potenciar la productividad organizacional, desde la Gestión de Personas.

A partir de mi experiencia profesional como consultor, se menciona un caso de intervención en el que emerge la Identidad Organizacional en el discurso de los trabajadores de una empresa familiar chilena. Estos discursos son vinculados con datos cuantitativos de instrumentos de Compromiso Organizacional y Soporte Institucional, posibilitando el conocimiento práctico de cómo ellos son capaces por un lado, de tener una percepción favorable hacia la institución y por otro, desconocer con qué se están identificando.

Finalmente se proponen dos propuestas intervención, desde un enfoque socioanalítico, que permitirían explorar a los grupos de trabajo, facilitando el proceso de conocimiento de aquellos elementos con los cuales los trabajadores podrían identificarse con sus respectivas organizaciones y de esta forma contribuir a la creación de estrategias en la Gestión de Personas.

## **Problematización**

A lo largo de estos últimos años de mi experiencia laboral en el ámbito de la consultoría organizacional, he tenido la oportunidad para explorar y estudiar distintas organizaciones, tanto públicas y privadas; en éstas se ha observado cómo las dinámicas de trabajo, en relación al discurso de los trabajadores hacia su organización, se tornan cada vez más complejas y son un punto concurrente para la creación de estrategias que permitan potenciar la productividad de las organizaciones estudiadas.

Desde un punto de vista social, este discurso está muy relacionado con lo que impera en la actualidad, donde existe una clara desconfianza hacia instituciones y organizaciones, imperando un malestar generalizado y sentimiento de desprotección e individualidad. Sievers (2007) plantea que como miembros de organizaciones nos mentimos permanentemente los unos a los otros y se creen esas mentiras con el fin de no enfrentar las experiencias de confusión, impotencia y desesperación para lidiar con la presión de cumplir las metas de gerencias.

Considerando lo anterior, lo que aparece recurrentemente en medios de comunicación y en las mismas conversaciones de trabajadores, es cómo alguna institución X, ha empleado técnicas poco o nada éticas para ganar unos pesos más; caso insigne es lo que aparece hace algunos años en la empresa “La Polar”, donde se comprueba cómo esta organización emplea técnicas nada éticas para generar utilidades a través de cobros unilaterales por parte de esta organización (Desormeaux, 2012) . Sin ir más lejos en el tiempo, durante los últimos meses ha estado en boca de la mayoría de los medios, el uso de información privilegiada para acceder a una compra/venta de terrenos en la comuna de Machalí, por la esposa del Señor Sebastián Dávalos, dueña de la empresa “Caval”. Este hecho de por sí es complejo, lo que lo acentúa aún más es la estrecha relación con Presidenta de la República de Chile y su relación contractual con el gobierno de turno (Arellano y Carvajal 2015).

No conforme con los escándalos descritos anteriormente, en las últimas semanas se ha abierto un nuevo caso de colusión, denominado “El Cartel del Confort”, donde dos holding nacionales llevan más de 10 años manejando el mercado de este sector, utilizando técnicas dignas de mafiosos. Éstas conllevaron a botar computadores a un canal hasta comprar teléfonos de prepago para comunicarse (Jara, 2015).

Hechos como los descritos anteriormente, sumados con las alarmantes cifras relacionadas con la salud mental de los trabajadores, donde por ejemplo las estadísticas relacionadas con licencias médicas de FONASA se observa que casi del 70% corresponden a temas relacionados con depresión. Estas cifras llevan a cuestionarse seriamente cómo las organizaciones chilenas contemporáneas están haciéndose cargo de la representación de los trabajadores que tienen acerca de ellas (Miranda, Alvarado y Kaufman, 2012).

Estos hechos más la experiencia profesional, llevaron al planteamiento de una serie de hipótesis y cuestionamientos a seguir explorando, el por qué los trabajadores seguían estando ahí, a pesar del “*malestar o injusticias*” percibidas por ellos (as).

Para el presente proyecto, se analizará una organización, dada las particularidades que posee; en primer lugar es una empresa familiar, con todos los ribetes que esto conlleva. Por otro lado, parte de sus acciones las posee una empresa extranjera y finalmente un grupo de de sus trabajadores son inmigrantes. Todo este proceso está enmarcado en un estudio que se realizó en esta organización, como parte de la experiencia de consultoría organizacional.

Dentro de la información recopilada, se escuchó con mucha fuerza como los trabajadores que llevaban más tiempo en la organización (empresa de Servicio con más de 20 años en el mercado nacional) eran capaces de emplear con bastante recurrencia lo identificado que se sienten con la institución y la historia en que ellos han sido parte; sin embargo, la frase que acompaña es el malestar y su discurso que habla acerca de la disconformidad que sienten hacia cómo se gestionan en la actualidad a los trabajadores de la compañía.

Lo interesante de este caso de estudio, es que al entrevistar de manera personal al dueño de la empresa y actual Gerente General, plantea de manera explícita sus fantasías y miedos en relación a cómo gestionar las personas para tratar de que ellos atiendan a sus clientes como él mismo lo haría. Sabe que la competencia es fuerte y los jóvenes ya no son los mismos que antes; se sienten menos apegados a estrategias que antiguamente eran bien recibidas y la tecnología ha calado hondo en cómo se da la dinámica organizacional.

El análisis que se efectuará estará enfocado desde el prisma de la identidad organizacional; pudiéndose acercar, desde la experiencia profesional y académica, como una fuente interesante de análisis para generar conocimiento y por ende favorecer en temas productivos a la organización.

El contexto social chileno y este caso de estudio ( a exponer con mayor detalle durante las próximas páginas), llevan a plantearse varias preguntas relacionadas con la Identidad Organizacional y cómo se conectaría con la productividad desde los procesos en la Gestión de Personas. En este sentido, se plantea la siguiente pregunta de investigación, para una propuesta de plan de intervención ¿Cómo la Identidad Organizacional, en una empresa familiar chilena, podría repercutir en las estrategias diseñadas en el área de Gestión de Personas en temas productivos?

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Reflexionar acerca del estado actual de la identidad organizacional en la ejecución de roles de trabajadores en una organización Chilena y su repercusión en los procesos productivos desde la visión de Gestión de Personas, considerando la experiencia de rol como consultor en el ejercicio Profesional.

### *Objetivo Específicos*

Brindar un espacio de reflexión conectando una revisión teórica desde un enfoque socioanalítico, con el ejercicio de la práctica de consultoría organizacional en relación a la identidad organizacional en trabajadores de una organización Chilena.

Identificar variables asociadas a la identidad organizacional que podrían impactar en los procesos productivos de una organización y cómo éstas maximizan/disminuyen el impacto del rol de trabajadores.

Proponer hipótesis diagnósticas relacionadas a cómo la identidad organizacional podría contribuir a potenciar las dinámicas de trabajo en una organización Chilena y cómo ésta impactaría en el diseño de estrategias en el área de Gestión de Personas.

Proponer un plan de Intervención desde una orientación Socioanalítica que permita explorar los mecanismos inconscientes de grupos de trabajo para la recolección de información relacionada con la Identidad Organizacional para la contribución de creación de estrategias para la Gestión de Personas.

## **Marco Teórico**

### *Identidad Organizacional*

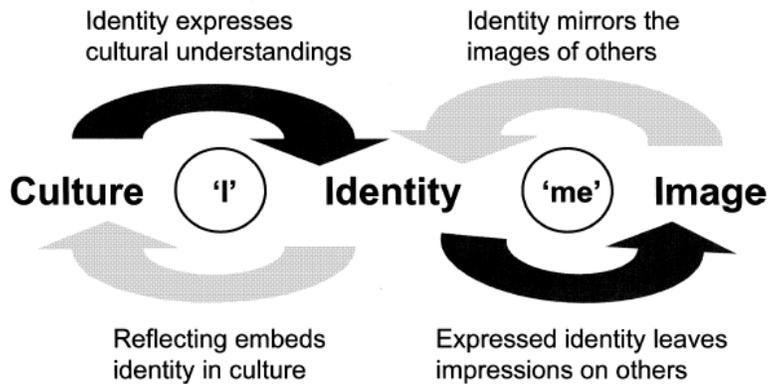
La identidad organizacional se refiere a la mirada de los integrantes a lo que es central en sus organizaciones y qué los distingue de otros. ( Albert y Whetten, 1985; Corley y Gioia, 2004, citados en Chreim, 2007). Este enfoque, propone un punto de partida en primera instancia, en la formación de su propio ser-estar en la organización. Por otro lado, Albert and Whetten (1985, citados en Hatch and Shultz, 2002) concluyen que la identidad organizacional está formada por un proceso ordenado de comparaciones y reflexiones inter-organizacionales que se dan a través del tiempo.

En este sentido Mead (1934, citado en Hatch and Shultz, 2002) propone una idea de Identidad como un constructo relacional que podría emerger en el proceso de la experiencia social y la misma actividad; esto quiere decir que se desarrolla en el individuo como un resultado de sus relaciones en el proceso como un todo y con los individuos dentro de ese mismo proceso. Siguiendo con esta idea, él plantea que la identidad debería ser vista como un proceso social y afirma que tiene dos fases que se distinguen: una la llama “I” y la otra “Me”. En la etapa del “I” , la persona responde a las actitudes de otros, mientras que en la etapa del “Me”, se organizan una serie de actitudes de otros de las cuales él mismo asume. Las actitudes de los otros constituyen la organización del “me” y luego se avanza hacia la conformación del “I”.

En esta teoría ambos conceptos, son distinguibles e interdependientes. Se distinguen en la medida que el “Me” es el self de la persona que conoce, mientras que el “I” es algo que no está dado en el “Me”. Ellos están interrelacionados en que el “I” es la respuesta en la que el individuo forma la actitud la cual otros la toman a través de él, asumiendo la actitud a través de ellos. Ambos conceptos juntos constituyen la personalidad que aparece en la experiencia social.

Se observa en la figura N°1 el proceso de construcción de la Identidad Organizacional, según el modelo de Mead.

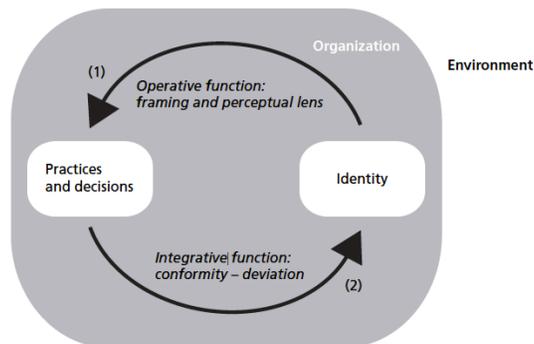
Figura N°1



Contribuye a un mejor entendimiento de este modelo, los planteamientos de Brewer y Gardner (1996) quienes plantean que una fuente de variación en las auto representaciones dentro de los individuos, es la tensión reconocida u oposición entre las necesidades y motivos que promueven la individuación. La diferenciación del self por otro lado, promueve la asimilación y la formación de unidad.

Al entender esta dinámica, se podría considerar el impacto que tiene en las organizaciones, lo que según Kirchner (2010) se crea una asociación entre prácticas e identidad como una descripción de “las tareas de la organización” que son la base de la viabilidad de la identidad, pudiendo tener efectos circulares como se describe en la figura N°2.

Figura N°2



Albert ( 1998, citado en Pussa, 2006) plantea que la Identidad Organizacional no puede ser categorizada en todas sus “medidas”, pudiendo expresar una necesidad por ser única y privada. En este sentido Svenningsson and Alvesson (2003), ofrecen una mirada alternativa en relación a la identidad y la conceptualizan como una lucha, explicando que los individuos están asumidos en una lucha por confort, significados, integración y algún grado de correspondencia entre una autodefinición y situación de trabajo.

Jian (2011), propone una estructura en el que el proceso de cambio organizacional se constituye en cuatro capas articuladas. Partiendo desde la General: Circunstancia Organizacional, respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es la situación que estamos enfrentando?; posteriormente presenta la Identidad Organizacional, como esta segunda capa, respondiendo a la pregunta ¿Quiénes somos o quiénes llegaremos a Ser?; la tercera capa está relacionada con la Identidad Individual, respondiendo a la pregunta ¿Quién soy o quién voy a llegar a ser? Y finalmente la última capa la denomina Práctica Organizacional, en la que se responde a la pregunta ¿Qué significa esta acción?. Este esquema presentado no es menor, debido a que el concepto de Identidad, tanto a nivel organizacional como individual, cobra relevancia en los procesos de cambios organizacionales y por ende en temas esencialmente productivos.

Al pensar en este proceso de cambio, Ran and Golden (2011) plantean que las organizaciones construyen su identidad de manera intencionada y a propósito, en relación a todos los factores internos y externos hacia puntos temporales específicos que permiten su manipulación para generar efectos externos.

Organizaciones Contemporáneas no sólo producen bienes y servicios, sino que además producen personas. Éstas proveen remuneraciones económicas, además confieren identidades y significados. Igualmente ellas pueden generar considerables inseguridades y ansiedades en sus trabajadores, de manera particular a través de los regímenes disciplinarios que destruyen las relaciones de confianza ( Collinson, 2003). La identidad, desde este punto de vista se entendería como una constante variable en proceso, esto quiere decir que la persona estaría conformando su autoidentidad de manera sostenida en el tiempo (Beech, 2008).

Sin embargo, es interesante mencionar que, desde una perspectiva psicodinámica, las organizaciones también tienen mecanismos de defensa contra el aprendizaje, para mantener el autoestima de su identidad destacando cuatro conceptos claves según Brown y Starkey ( 2000):

- 1.-Negación :proceso primitivo y mágico que permite aumentar la confianza en la toma de decisiones.
- 2.-Racionalización: intento para justificar impulsos, necesidades, sentimientos, comportamientos y motivos que se perciben inaceptables, pero que llegan a ser plausibles y tolerables desde una forma consciente.
- 3.- Idealización: implica el ejercicio de un juicio irreal, y su resultado es la creación de una fantástica e imposible persona, estándar u otra entidad.
- 4.- Fantasía: deseo inconsciente de satisfacer, gratificar una dificultad o desafío imposible y aspiraciones.
- 5.- Simbolización ( Es el proceso a través del cual un objeto externo llega a ser distinguido hacia fuera por la representación de otro objeto, idea, persona o complejo interno y escondido).

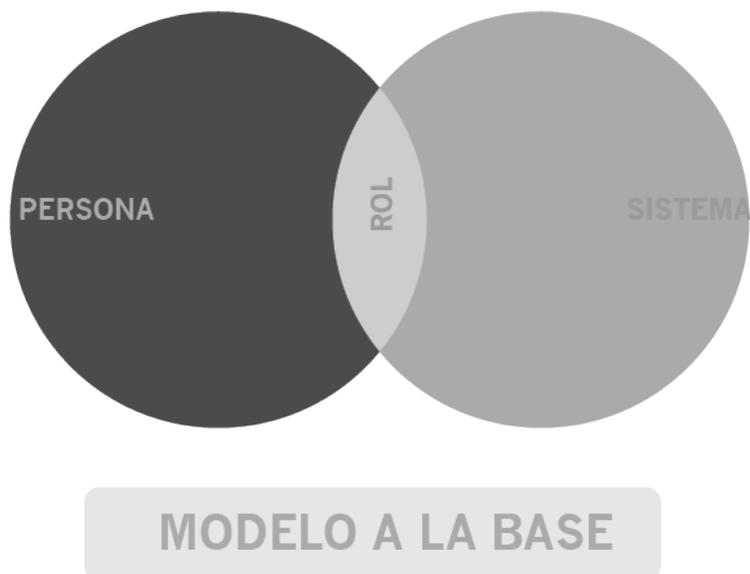
### *Sistema, Rol y Persona*

Según Newton (2013, citado en Long, 2013), plantea que el concepto de rol tiene sus orígenes en la dramaturgia y se refiere a la parte de un “personaje” que ocupamos en una narrativa inventada de una historia. Reed (2000) por otro lado, plantea que el rol es un principio de regulación mental basado en experiencias a lo largo de la vida de la persona, implicando una interacción compleja de sentimientos ideas y motivaciones. En este sentido, adoptar un rol significa formular o descubrir de manera intuitiva, un principio regulador de uno mismo, permitiendo gestionar lo que se hace en relación a la situación. Cuando nacemos, en un rol de hijo o hija, no toma mucho tiempo en descubrir las expectativas de otros (as) en cómo deberíamos tomar ese rol. Hay un cierto guión que aprender de manera inconsciente.

A veces hay ciertas reglas que se deben adoptar, las cuales vienen de múltiples fuentes, quizás algunas de manera explícitas o implícitas. (Newton, 2013). Este mismo escenario se podría extrapolar a lo que sucede en las organizaciones. Todas las personas adoptan roles, los que en muchas oportunidades vienen en descripciones de cargo de manera explícita (Rol dado), donde el trabajador asume esas funciones para el beneficio de la organizaciones. En otras ocasiones, este rol se va desarrollando y es la misma persona en conjunto con la organización que le atribuye ciertas características que no estaban explicitadas en ningún lado (Rol Tomado).

Desde este enfoque teórico-práctico es posible indagar, en aquellos aspectos inconscientes del grupo y de la persona que ejecuta un determinado rol en el sistema. Si apreciamos la figura N°3, se observa cómo emerge la figura del Rol Organizacional. La interacción entre el sistema y la persona da forma al rol (Borwick, citado en, Long, Newton y Sievers, 2006).

Figura N°3



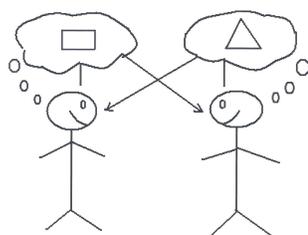
La interacción que se da entre la persona y su sistema no es menor, debido a que se conjugan las experiencias personales, tales como: vida familiar, deseos, proyecciones futuras, historia vital, entre otras variables. Por otro lado, en el sistema en el que está inmerso la persona, emerge la misma historia de la organización, las fantasías puestas en el rol que desempeñará el trabajador, las políticas y prácticas que poseen para el desarrollo de las tareas y la cultura organizacional. (Bazalgette y Reed, nd).

El análisis de Rol Organizacional, el cual es un proceso por el cual se asiste a individuos y organizaciones a clarificar y dar soporte efectivo al desempeño del rol para lograr los objetivos de su organización (Reed, 2013).

Al indagar en el rol del trabajador, es posible conocer cómo él es capaz de construir su organización en la mente. Este constructo, ha sido planteado para explicar la forma en que el individuo percibe mentalmente, cómo las actividades y relaciones están organizadas y estructuradas internamente. (Hutton, Bazalgette y Reed, 1997). Esto quiere decir, que el individuo es capaz de construir una

representación mental de su organización con las implicancias y consecuencias que ésta tiene para el equipo. Si observamos la figura 4, se aprecia que dos personas en una misma organización, poseen construcciones mentales totalmente distintas. Esto podría repercutir negativamente en el rendimiento grupal.

Figura N°4



De acuerdo a Simpson y Carroll (2008), los roles serían un dispositivo de translación intermediario en la dinámica y en el proceso social de la construcción de la identidad. Esto quiere decir que los roles nunca llegan a ser identidades, además que ellos median la construcción de significado en el proceso de la construcción de la identidad.

En este sentido Hoyle (2004), plantea un esquema (fig. 5) que contribuye a las posibles dinámicas que se podrían dar en relación al cambio organizacional y que se relaciona directamente con la construcción de la Identidad en el trabajo.

Se observan que los dos conceptos que más se contraponen serían el de “Saboteador” y del que está “dispuesto al cambio”. Estos conceptos podrían ser interesantes a considerar en cómo las personas podrían identificarse con las organizaciones, teniendo en cuenta el perfil asociado a cada uno de ellos.

Figura N°5.

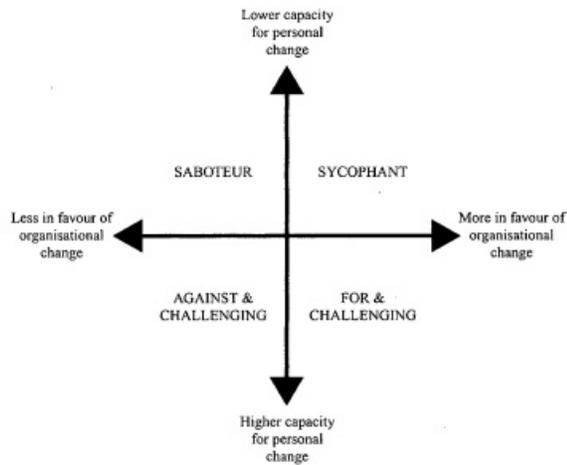


Figure 2. Dimensions of responses to change

### *Identidad Organizacional en el Contexto Chileno*

La identidad Organizacional no debería desentenderse de lo que pasa a nivel social en nuestro país, donde se observan cifras alarmantes en relación a la aprobación del gobierno de turno, donde en Mayo del 2016 alcanza sólo un 24% (Adimark, 2016) .

En este sentido se puede percibir el alto grado de malestar hacia instituciones que han estado en la palestra pública desde hace varios años, tales como : Isapres y su desmesurado afán de ganar dinero a costa de trabajadores, llegando casi a los \$60 mil millones de pesos, aumentando un 56% en relación al año anterior (Diario La Estrategia, 2015) .

Por otro lado se han revelado colusiones desde farmacias hasta conglomerados asociados a pollos ; sumado a lo anterior, se observa con total desidia y como un parámetro insigne de la falta de probidad de instituciones el bullado caso de “La Polar” del año 2011, donde se observó cómo el entramado técnico permitió el abuso desmesurado de esta organización hacia sus clientes, provocando serias dudas hacia cuáles son los límites éticos de las personas que ostentan algún grado de poder son capaces de instar a sus trabajadores a lograr metas y desafíos que quizás sobrepasan el límite de la cordura.

Las complejas conexiones entre el ámbito público y privado han llevado a la prensa a golpear a la ciudadanía con escandalosas noticias relacionadas con prácticas nada éticas, entre personas que poseen un cargo público y sus relaciones poco claras con el mundo privado. Bullados casos son el de Penta y Soquimich, donde al parecer la política está al alero del empresariado, causando serias dudas en cómo las decisiones públicas pueden ser tomadas por unos pocos.

Acuña y Sanfuentes (2016), plantean que *“es un hecho, sin embargo, que los ciudadanos inevitablemente deben participar en instituciones, trabajar en ellas significa verse envueltos en un cumplimiento disciplinario de deberes muy exigentes que agobia y confunde sobre el sentido de lo que se hace”*(pág. 4). Esta hipótesis plantea un tema no menor en relación a la identidad organizacional en el contexto chileno. ¿Con qué se están identificando los trabajadores para el desempeño de sus roles organizacionales? Una pregunta que podría tener múltiples respuestas y que sin lugar a dudas se ha puesto en el tapete durante el año 2015.

Acuña y Silva (2008) plantean que: *“la sociedad se revela esencialmente mercantilista, calculadora, fría, ajena a las necesidades básicas y emocionales de la gente quienes viven una gran vulnerabilidad, con orfandad de organizaciones que les deparen un sentido de pertenencia estable y seguro”*.

Al parecer esta compleja situación no tiene punto de tope, debido a que hace muy pocos meses y en medio de los casos que se comentaron anteriormente, emerge el “Caso Caval”. Éste causaría un movimiento político y social, pocas veces visto en Chile, debido a que tendría ribetes que se esparcirían por varias capas de la sociedad. Uno de ellos fue el impacto político; la nuera de la Presidenta de la República de Chile es la dueña de esta empresa, que está acusada de utilizar información privilegiada para comprar terrenos en la comuna de Machalí. En esta misma línea, se supone que gracias al uso de influencias tuvo una reunión, junto a su esposo, con uno de los hombres más ricos del país y dueño del Banco de Chile, accediendo a un crédito de más de seis mil millones de pesos; cifra muy alta considerando el capital que tenían y el alto grado de riesgo de la transacción.

Barros, Kausel, Leiva y Sanfuentes (2012) plantean que en la medida que las personas que podrían tomar decisiones deshonestas perciben que no hay castigos por éstas, la relación entre el locus de control externo y la toma de decisiones deshonestas se ve facilitada.

Este desprolijo interés en generar dinero a costa de cualquier acción, generó repercusiones políticas en el gobierno de turno que los tiene inmersos en una crisis que no se vislumbraba desde hace unos meses

atrás. En este sentido, ante todo este bombardeo mediático de desconfianza y malestar, la pregunta que cabe de lleno es ¿cómo las personas son capaces de seguir en sus puestos de trabajo? Y ¿cómo ellos se identifican con sus organizaciones al conocer lo que pasa en el interior de ellas?

Abarca y Vergara ( 2014) plantean que la identidad organizacional guía la toma de decisiones, determinando los lineamientos que utilizan las organizaciones para enfrentar audiencias y al sistema en que se encuentran insertas.

Estos hechos llevan a plantear la identidad organizacional como un factor clave para la gestión de personas, debido a que llevan a la reflexión en cómo la información es manejada al interior de las compañías, siendo la ambigüedad, al parecer, la mejor herramienta.

Si una estrategia es ética depende del fin para el cual quiere ser usada y si es efectiva depende sobre los objetivos de los comunicadores individuales. (Eisenbert, 1984).

## *Empresas Familiares y su relación con la Gestión de Personas*

Una organización es un grupo de personas que trabaja por algún objetivo en particular (Robbins y Coulter, 2000). Éstas están conformadas por personas y su forma de organizarse depende de cada una de ellas. Las organizaciones familiares, por otro lado, se diferencian de otras, según Gallo (1995, citado en Omaña y Briceño, 2013) por tres características: a) la propiedad y el control sobre la empresa (porcentaje de participación), b) el poder de la familia en la organización (cargos gerenciales ocupados por la familia) y c) Intención de la sucesión de la organización en generaciones venideras.

De acuerdo a una investigación de Serna y Suárez (2005, citado en Omaña y Briceño, 2013) el 65% de las empresas chilenas corresponden a empresas familiares. Un dato no menor considerando las implicancias socioculturales de nuestro país. La pregunta que surge es si existen diferencias en la gestión y productividad entre una empresa familiar versus aquella que no lo es.

En este sentido, Pindado, Requejo y De la Torre (2008), plantean que la pertenencia de una organización a una familia impacta positivamente en el valor de la firma, probablemente por el potencial de los beneficios asociados a la *familia*, tal como sus horizontes a largo plazo y temas concernientes a su reputación. Sin embargo, cuando el porcentaje de concentración es muy alto en una familia el valor de la firma decae. Ellos también han podido percatarse que las empresas familiares jóvenes, tienen mejor rendimiento que las antiguas, lo que se entiende por la participación de sus propios fundadores.

Se relacionan con estos hallazgos, los expuestos por Corona (2015), quien plantea uno de los predictores de futuro de este tipo de organizaciones es la convicción sobre su sentido de “naturaleza familiar”, aportando en términos económicos y socioemocionales; cerca de un 83% de las empresas entrevistadas en su investigación dice que el carácter familiar los favorece como organización.

Por otro lado, Barontini y Caprio (2006), también plantean que la dirección familiar repercute positivamente en el desempeño productivo de organizaciones de la Unión Europea. Las organizaciones familiares que no tienen algún representante en el board directivo presentan desempeño más bajo que empresas no familiares.

De acuerdo a Weigert & Hastings (1977, citado en Zellweger, Nason, Nordqvist y Brush, 2014), la identidad familiar es siempre distintiva en ciertos aspectos, dada la historia única de la familia, la que es memorizada a través de la función histórica. Éstos podrían incluir: memorias de momentos felices y tristes, anécdotas, artefactos de tiempos remotos, firmas de acuerdos o posesiones heredadas.

Por otro lado, Zellweger, Nason, Nordqvist y Brush (2014) plantean que las organizaciones familiares no sólo persiguen fines económicos, sino que además del tipo “no financiero”, tal como la reputación y el bienestar socioemocional para la compañía. El bienestar SocioEmocional, es definido según Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, y Moyano-Fuentes (2007, citado en Zellweger, Nason, Nordqvist y Brush, 2014) lo definen como el encuentro de las necesidades afectivas de la firma como la identidad, el ejercicio de la influencia familiar y la perpetuación de la influencia familiar.

Un conflicto recurrente relacionado con la confusión de roles organizaciones en empresas familiares, es el que plantea Lozano (2003), quien señala que las organizaciones familiares están en la constante disputa entre el cuándo y dónde se abordan conflictos relacionados con temas familiares/laborales. Él señala, que se deben dejar estipulados claramente cuándo se deben abordar ciertas problemáticas, por sobre el “dónde”.

Kets de Vries (1993, citado en Burgoa, Herrera y Triviño, 2013) plantea que el espíritu de la familia determina de alguna forma, las actividades, normas y valores dominantes en la empresa. Los valores que expresen los miembros de la familia, son los que los miembros de la compañía adoptarán, permitiendo que éstos se identifiquen y se comprometan. Estas ideas se apoyan en lo que plantea Moreno-Gómez, Gómez-Betancourt y Betancourt (2015), donde identifican el poder ilimitado que los miembros de la familia ubicados en el board tienen en el control y administración del negocio, además del bienestar socioemocional de la organización.

## *Gestión de Personas en Chile*

Al analizar la estructura de Gerencias de Personas en Chile (Talento, RRHH, entre otros nombres que se le asigna a esta área de la Gestión), la mayoría de ellas está conformada por los siguientes departamentos: Reclutamiento y Selección, Desarrollo Organizacional, Compensaciones y ha cobrado relevancia en el último el área de Comunicaciones Internas. La mayoría de estas áreas se subdividen en departamentos, donde algunas organizaciones le dan mayor importancia a uno u otro, dependiendo de la filosofía de dueños o gerentes. Desde una mirada tradicional del management contemporáneo, Ulrich ( nd) plantea que el área de Recursos Humanos de una organización cumple las siguientes actividades claves:

1. Arquitectura de Recursos Humanos
2. Construcción de Recursos Humanos
3. Facilitación
4. Conciencia de la Organización
5. Coach-Liderazgo.

Al considerar estas tareas claves, de acuerdo a este enfoque, se descontextualizan otras dinámicas que cobran mucha fuerza en el ejercicio del trabajo para muchas personas en el país. Esto quiere decir, que al parecer sólo se administra lo visible, cuando al parecer lo que los trabajadores verdaderamente necesitan es gestionarse a sí mismos en rol. Cobra sentido la investigación realizada por Sanfuentes et. Als (2013) quienes plantean que el excesivo énfasis en la productividad y la urgencia en acelerar los procesos de atención, lleva a la institución a una despreocupación en las dimensiones básicas del trabajo y las relaciones humanas. Esta situación sin lugar a dudas se podría extrapolar a otros campos de acción, sobretodo conociendo el impacto de la globalización.

Kets de Vries y Miller (1993) llevan a pensar que las organizaciones en la actualidad poseen una cultura de *ataque/fuga*, debido a que existe una constante búsqueda de enemigos ( no sólo locales), movilizando una alta carga de energía y llevando a la creencia de los trabajadores que sus acciones son las más acertadas, causando inmovilidad y estancamiento en la organización. Bion ( 1980) por otro lado, plantea un tema interesante y quizás acertado para entender cómo las organizaciones contemporáneas podrían sortear estas problemáticas de la gestión, entre ellas la identidad organizacional; él plantea que dentro de los criterios para definir a un buen grupo está: *“La capacidad para absorber nuevos miembros y perder a otros sin temer por la individualidad del grupo, esto quiere*

*decir que el carácter del grupo debe ser flexible*". Este planteamiento, sigue estando muy vigente, debido a la alta tasa de rotación de los trabajadores en Chile.

En el actual paradigma de la Gestión de Personas, se sabe que en promedio un trabajador dura máximo tres años en un mismo puesto de trabajo, influenciado en gran medida por el nuevo estilo de trabajo de la "Generación Y"; éstas son personas nacidas entre el 1979 y 1999, representando casi el 32% de la fuerza laboral en Chile. Este tipo de trabajador dejó atrás la lógica de trabajo estable y permanente, buscando otras características en las organizaciones, como por ejemplo: su relación con el entorno, su marketing externo y además cómo ésta se comporta con el medio ambiente. Aún así, si las empresas cumplen con todas estas condiciones, además de la renta que sea valorada positivamente por el candidato, saben que el promedio de permanencia de un joven profesional oscila entre los dos o tres años ( Laborum, 2012).

Esta situación es un dolor de cabeza en el management, debido a que deben ser capaces de transmitir en un corto período de tiempo, la razón de ser la compañía y de esta forma tratar de aumentar el plazo de permanencia de los trabajadores en la organización. La pregunta que surge en esta dinámica es: ¿Qué se quiere transmitir? Y ¿Con qué los trabajadores se representan en la organización?. No es menor lo que plantea Undurraga (2007), quien señala: *"que en las ciudades más industrializadas se presiona a los individuos a llevar una vida más acelerada, donde los éxitos alcanzados al parecer no se disfrutan plenamente y donde la sensación de tranquilidad se ve constantemente amenazada por el urgente aprovechamiento de oportunidades o la falta éstas"*.

Diversas estrategias se han visto en el último tiempo para retener a trabajadores; horarios flexibles, aumentos de rentas, diseños sofisticados en la estructura organizacional, cambio en la jerga organizacional : *"partners"*, *"team building"*, *"leader team"*, *"colaboradores"*, entre otros términos. Estas estrategias son diseñadas para disminuir el impacto de la rotación y crear la fantasía de que *"esta organización"* es un buen espacio para trabajar.

Dejours (2009) plantea que este es un tipo de violencia que golpea fuertemente a organizaciones, debido a que se genera un psicologización de las exigencias organizativas, siendo nociva y provocando un resentimiento que genera rencor y odio, condiciones favorables para la violencia.

Siguiendo con esta línea, Foladori ( 2007) plantea que profesionales se van volviendo obreros fabriles de procedimientos diseñados y planeados por unos pocos. En este sentido, no es de extrañar las altas cifras que ganan los gerentes generales chilenos, donde la cifra alcanza los nueve mil dólares mensuales, ubicándolos en el primer lugar a nivel latinoamericano (Pizarro, 2015). Este hecho también es señalado por Fernández (2008) en la intervención de fábricas Argentinas, donde esclarece el altísimo valor de los sueldos de la plana gerencial. Al ser eliminados, desde el momento que los trabajadores asumen todas las funciones de las fábricas, permite repercusiones favorables para ellos, como por ejemplo: trabajando menos podrían tener salarios iguales o superiores a los que tenían.

Dejours (1990) plantea por otro lado que mientras más rígidas sean las organizaciones de trabajo menos espacio habrá para la economía de las somatizaciones individuales. Esto quiere decir, que en las organizaciones hay menos espacio para mostrar otras emociones que no sea la felicidad.

El suicidio podría considerarse como indicador para entender el malestar que perciben los ciudadanos chilenos y su relación con el trabajo, donde por ejemplo las tasas de suicidio que se dan en Chile desde el año 1998 hasta el 2010, son de 21874 casos ( Otzen, Sanhueza, Manterola y Escamilla-Cejudo, 2014).

## **Contexto de la Experiencia Profesional**

Desde hace seis años que desempeño funciones relacionadas en el área de Gestión de Personas de las organizaciones, particularmente, en el área de Desarrollo Organizacional y Gestión del Aprendizaje. Los primeros años estuve creando planes de formación y desarrollo en una empresa de Servicios, además de estar gestionando las estrategias relacionadas con Clima Organizacional.

Desde hace tres años, estoy inmerso en el mercado de la Consultoría Organizacional, en un proyecto de empresa que su principal foco es la Investigación Aplicada en Organizaciones. En este trayecto he podido conocer y explorar empresas del sector público y privado, las que me han permitido reflexionar, indagar y seguir estudiando el comportamiento de las personas en grupos y organizaciones.

En este caso en particular, se tomará como referencia un caso de consultoría organizacional que se efectuó durante los años 2014-2015, debido a que fue una de las vertientes acerca de la problemática que se enfoca este proyecto. Dadas las condiciones de la experiencia de trabajo, existe un material cuantitativo y cualitativo que me ha permitido crear hipótesis de trabajo que podrían contribuir al entendimiento de la identidad organizacional en una empresa familiar chilena.

Al ser este un trabajo con carácter académico y sin ningún otro fin, se omite el nombre de la organización. Para contribuir a un mayor entendimiento de la dinámica de esta empresa se provee la siguiente información: es una empresa de Servicios y mantención de equipamientos. Tiene más de veinte años en el sector Industrial y en la actualidad sobrepasan las doscientas personas. Su plana directiva y parte de la gerencial está compuesta por sus fundadores. El proceso productivo de la organización está relacionado con la venta y mantención de equipamientos para edificios, por lo que el perfil de la mayoría de los trabajadores es altamente técnico y su formación se basa principalmente en el aprendizaje en la misma compañía, debido a la ausencia de oferta académica en ese rubro en particular.

A continuación se exponen una serie de relatos que cuentan parte de la historia de la organización, experiencias de entrevista con Dueños/gerentes y el proceso en sí mismo de consultoría para que puedan entender, ojalá con la mayor profundidad posible el contexto de esta intervención.

## **Datos de la Organización**

### *Historia de la Organización*

La organización es una empresa que se ha creado hace más de veinte años en el mercado nacional. Sus inicios se remontan a la curiosidad de dos hermanos que vieron una oportunidad de negocio y se aventuraron en iniciar una compañía. Se sumaron a este proyecto algunos socios quienes completaron la plana directiva que poseen en la actualidad.

En el andar de la compañía, se presentaron crisis que llevaron a tomar medidas drásticas que permitieran que esta organización siguiera dando los servicios a sus clientes. En este período se vende parte de la compañía a una multinacional que toma una porción igualitaria de las acciones, cambiando drásticamente la forma de gestión.

Parte de esta venta, conlleva que se tiene que incorporar a la plana gerencial un miembro de esta nueva organización. Este gerente que viene de otro país de Latinoamérica, incorpora nuevas formas de ejecutar las funciones que ellos ya tenían. Su estancia es temporal, debido a que cada cierto tiempo van rotando, generando matices dispares en la gestión administrativa.

En este proceso, los trabajadores relatan que han tenido “suerte” en instancias anteriores, debido a que le han tocado buenos gerentes ajenos a la cultura de la compañía y se ha adaptado a la organización. En este sentido, se recuerdan con nostalgia algunas experiencias y la contraponen con los momentos negativos que están vivenciando en la actualidad.

El actual equipo de gerentes (todos fundadores de la compañía, más el gerente rotatorio de la multinacional) están muy ocupados en pensar cómo los trabajadores de esta compañía serán capaces de transmitir la ideología y la pasión por el servicio que sus fundadores desde los cimientos de esta organización han tratado de impregnar en cada trabajador.

### *Transición de la Compañía.*

La empresa es familiar. Parte de sus fundadores son hermanos y éstos han incorporado de manera paulatina a sus descendientes. Esta situación ha llevado que muchas de las dinámicas que se producen al interior de la organización podrían ser representadas en un plano familiar.

En este mismo contexto se observa que parte de los trabajadores ( un porcentaje reducido) corresponde a personas que estuvieron codo a codo con los fundadores prestando los primeros servicios y celebrando los primeros logros de la empresa. Esta situación no es trivial, debido a que el discurso se presenta en alguno de ellos como melancólico y que al parecer existe un claro malestar en relación a la gestión de la empresa. Destaca la distancia con los fundadores, la que se expone en los grupos de trabajo de manera reiterativa.

En la actualidad la Gerencia General y Comercial es compartida por uno de los fundadores, mientras que su hermano asume las funciones de Contralor de la Organización. El resto de las gerencias también es asumida por los fundadores; La Gerencia de de Administración y Finanzas es asumida de manera interina por el representante del holding internacional.

La dotación de trabajadores es de alrededor de doscientas personas, la mayoría de éstos corresponden a personas con un perfil técnico altamente especializados en las materias relacionadas con la tarea primaria de este empresa.

La inexistencia de planes formativos en el mercado nacional, lleva a que muchos de estos operarios sean formados por los técnicos con más experiencia, donde se van transmitiendo los conocimientos del “campo mismo de batalla”. Los nuevos técnicos literalmente tienen que aprender a: “*poner oreja*” en su trabajo, debido a que los ruidos son una fuente clave de información y pueden marcar la diferencia entre un trabajo exitoso o una lamentable pérdida. (A modo aclaratorio, estos comentarios fueron expuestos de manera explícita en los grupos focales que se realizaron post aplicación de la batería de instrumentos. Este comentario en particular, se refiere a que los técnicos deben estar muy atentos a los ruidos que aparecen en la maquinaria que utilizan para el óptimo calibre de éstas).

Existe evidencia en la actualidad que parte de estos trabajadores son seducidos por la competencia y son valorados, debido al prestigio que cuenta la organización en materias técnicas y formativas. (Esta información es compartida en los grupos focales, donde se comenta que desde otras empresas llaman

directamente a los técnicos para ofrecerle un puesto de trabajo con mejores condiciones laborales que las actuales. No son casos aislados, porque se reitera este comentario en el grupo de técnicos en varias oportunidades).

Esta situación genera incertidumbre en cómo se están gestionando las personas y cuáles son las estrategias que está llevando a cabo la empresa para retenerlos.

Queda sembrada la duda entre los miembros de la alta plana gerencial en cuáles son las estrategias que ellos están desarrollando para que sus trabajadores permanezcan en su organización y no se vayan a la competencia.

### *El camino hacia la Gerencia de Recursos Humanos*

La organización a lo largo de los años ha acostumbrado tener un departamento especializado en la Administración de Personal. Las principales funciones de estas personas son en su mayoría, relacionadas con el proceso de pago de sueldos, vacaciones, licencias médicas y temas administrativos relacionados con ISAPRES, AFP, entre otros.

El proceso de intervención que se realizó en esta organización consistió en: la aplicación de una batería de instrumentos cuantitativos ( en una primera etapa), además de entrevistas a grupos focales de la empresa ( para revisar e interpretar los resultados cuantitativos) , entrevistas al área de RRHH y entrevista al dueño de la empresa.

En este proceso la persona responsable de esta área estaba asumiendo un incipiente rol en el área de prevención de riesgos. Es a lo menos curioso, que la persona que asume el rol de Encargada de RRHH sea una mujer, en una empresa donde la mayoría de los trabajadores son hombres.

Al realizar el Diagnóstico Organizacional y el posterior análisis de los instrumentos aplicados, las percepciones de la mayoría de los equipos de trabajos, en relación a las personas del área de Gestión de Personas, se podrían resumir en las siguientes frases :

- Apagan incendios.
- La irresponsabilidad de asumir más funciones de las que deben.
- Falta de premura en el cumplimiento de plazos y tareas.
- La Credibilidad de las personas de esta área está alicaída.

Esta realidad es conocida y asumida por el equipo, quienes saben que las fronteras de su trabajo están sumamente acotadas por la organización jerárquica-familiar en la que se encuentran. Además de lo anterior, se suma las características del perfil del Gerente de Administración y Finanzas (del cual dependen), quien ha hecho explícito su poco interés en esta área en particular. Los relatos de los trabajadores, sólo vienen a respaldar esta postura que provoca malestar de las personas, porque este nuevo Gerente no sólo se ha dedicado a generar un ambiente de discordia, sino que además no ha logrado, a la fecha, adecuarse a las variables socioculturales de un país distinto.

Lo anterior, ha provocado que el equipo de RRHH esté en una posición bastante compleja y las reuniones que se sostienen con el equipo consultor, son ocupadas principalmente para exponer sus experiencias, algunas ingratas, en relación a la ejecución de su trabajo.

En estas conversaciones se concientiza que su rol como equipo, en la actual estructura, es acotado. Es carente de la autoridad suficiente para proponer, gestionar y ejecutar actividades para crear estrategias que permitan hacerse cargo de la ansiedad que emerge en los trabajadores. Se sienten con un techo muy ajustado y la figura del Gerente General es la única salida que ven para generar nuevas posibilidades de pensamiento en relación al trabajo que podrían desarrollar.

Una dinámica que nos pareció extraña como equipo consultor, fue que al momento de la devolución de los datos del proceso investigativo, se invitó a la encargada de RRHH a la reunión de la plana gerencial. Hasta ese momento era parte de un proceso normal, sin embargo, la dinámica que se dio, fue de alguna manera bastante inusual para nuestra experiencia y quizás podría estar representando lo que ellos (área RRHH) estarían viviendo en la realidad organizacional. La encargada sólo podría “oír” lo que se suscitaba en esta reunión de presentación y no podría emitir ningún tipo de comentario u opinión.

Al coordinar esta presentación, se nos advirtió que los gerentes eran personas tradicionales, ingenieros y que quizás podrían emitir algún tipo de comentario en relación a nuestra edad ( demasiado jóvenes).

Al finalizar la reunión, la mayoría de los gerentes se sintieron muy bien representados por los análisis entregados, lo que fue un espaldarazo a la labor realizada en estas semanas de trabajo intenso en la organización. Como parte de los comentarios que han contribuido a considerar el tema de la identidad organizacional, como parte del proceso de análisis y reflexión de este trabajo, fue el emitido por el

gerente general y también dueño de la compañía, quien en la despedida me comentó: *“Los felicito por este trabajo profesional y bien hecho, espero que cuando lleven más de veinte años de mercado sigas haciendo esto de la misma manera como hoy”*.

Al finalizar este espacio de reunión, quedaron otros comprometidos para empezar a trabajar en relación a los hallazgos que se encontraron en la investigación. Al pasar las semanas, se hicieron evidentes las reticencias de la gerencia en realizar gestiones relacionadas a las materias señaladas.

Reuniones posteriores con nuestra contraparte, nos señala que le habían encomendado la tarea de buscar a otra persona que validara lo que habíamos realizado; *“querían escuchar a una persona con más experiencia”*. La relación con esta organización quedó sumergida en una nubosidad por varios meses hasta que se retoma el contacto directamente con el Gerente General de la Empresa, casi un año posterior a esta primera reunión.

En esta reunión de trabajo que se sostuvo de manera individual con el Gerente General, él que me invita a preparar una nueva propuesta de trabajo que él tiene en relación a la Gerencia de Recursos Humanos. Éstas ideas se comentan a continuación.

#### *El Gerente General y sus incertidumbres*

Esta reunión ha sido uno de los más decisivos en relación a esta experiencia de investigación. Se genera debido a un correo que le envió, en el que relato una experiencia de trabajo que me hizo recordar parte de sus reflexiones y se las quise compartir; él me responde y me dice que me podría recibir. En este escenario, él me relata sus ansiedades en relación a la dirección de la empresa y todo lo que había pasado posterior a la reunión de devolución de los resultados. En esta instancia plantea una serie de ideas acerca de la organización y la actual forma de gestionar a las personas de su compañía. Se percibe una clara ansiedad en relación a un tema en particular: *“Traspasar la ideología de su empresa a las nuevas generaciones”*.

Es en esta instancia cuando se empieza a gestar la segunda propuesta de intervención que tiene como principal objetivo contribuir a que los trabajadores, particularmente los técnicos, sean capaces de

atender a sus clientes como él mismo lo haría. Una tarea compleja, debido a que él expone que no se han realizado las gestiones suficientes con los resultados que se trabajaron en la fase investigativa.

Él explícitamente nos encarga que le preparemos una propuesta que sea capaz de aunar las ideas de los gerentes en relación a la gestión de personas, en una primera instancia, además de crear estrategias que permitan transmitir, a través de la capacitación de sus trabajadores, la ideología que ellos tienen. Sus palabras fueron: *“La juventud es muy distinta a la de años anteriores, están metidos en sus teléfonos. El trabajo antes era para toda la vida, hoy no”*.

Se gestiona una próxima reunión para la presentación de la propuesta.

En esta reunión se conversa acerca de la propuesta y se establecen los pasos a seguir para su intervención. En este proceso, se coordina una nueva reunión con el Contralor de la organización, quien sería la persona responsable de llevar a cabo este proceso. Nos reunimos con este gerente y lo acompañaba la actual responsable de RRHH. En esta instancia se presenta la propuesta que ya se había consensuado con el Gerente General y nos comunican que nos contactarán próximamente.

Pasaron las semanas, y se trata de entablar una conexión con la responsable de RRHH y no se había tomado la decisión, porque pensaron que sería lo mejor buscar a alguien con más experiencia y que posterior a eso nos comunicarían si seguimos con este proceso.

Finalmente, en una escueta conversación con la responsable de RRHH, nos comunica que habían decidido contratar a una persona con mayor experiencia y trayectoria en el mercado.

En este proceso de incertidumbre, nos enteramos que la organización había levantado una gerencia de RRHH, la persona que la encabezaría es la hija del Gerente General, quien hasta la fecha se encargaba del área de Administración y Finanzas de la Empresa. Su conocimiento en relación a las tareas propias de esta nueva Gerencia son desconocidas para ella. La actual responsable asume un papel secundario y por lo que se vislumbra más bien de apoyo a la gestión.

## **Análisis de la Información**

A continuación se expondrán dos fuentes de información recopiladas en este proceso investigativo . En la primera parte se expondrán discursos de los trabajadores, que fueron seleccionados para contribuir a los objetivos de este proyecto de título.

En segundo lugar se presentan datos cuantitativos que se recolectaron a nivel organizacional al emplear una batería de instrumentos. Para los fines de este proyecto de título, se seleccionaron las dimensiones Compromiso Organizacional, lo que de acuerdo a Mowday, Steer y Porter (1979, citados en Bañuelos, Morales y Palací, 2006) lo definen como “*la fuerza relativa de la identificación e implicación de una persona con una organización*”. Esta dimensión se correlaciona con la del constructo de Soporte Institucional, el que también es analizado como parte de este ejercicio académico. De acuerdo a Ucar y Otken (2010), Soporte Institucional Percibido es la percepción de los trabajadores en relación a cómo la organización valora su contribución y se preocupa acerca de su bienestar en el trabajo.

Ambos constructos de acuerdo a Allen, Shore y Griffeth (2003) están altamente relacionados y tendrían una estrecha relación en la percepción acerca de las prácticas de Gestión de Personas en la organización. Dávila de León y Jiménez (2014) plantean que el Compromiso Afectivo a nivel General es el constructo que más se relaciona con el Bienestar de los trabajadores. En esta misma línea, Ghaffaripour (2015) plantea que el Compromiso afectivo podría estar explicado por Satisfacción Laboral, Soporte Institucional Percibido y Capital Psicológico.

Bañuelos, Morales y Palací (2006), plantean que la Identificación Organizacional posee una independencia en relación al compromiso organizacional. Esto es curioso, porque los trabajadores pueden estar comprometidos, sin embargo no hay evidencia que se identifiquen con la organización en la que trabajan. En esta misma línea, ellos también advierten que la identificación organizacional tampoco se relaciona con la lealtad y satisfacción laboral.

De acuerdo a Van Dick, Wagner y Gautman (2004) la identificación organizacional emerge con el *self-personal* del trabajador con el de la organización, mientras que el compromiso es una actitud hacia la organización. En esta misma investigación, advierten que el compromiso afectivo está relacionado con la Identificación Organizacional.

Liberman (2014), por otro lado plantea que en las organizaciones chilenas el estilo de delegación y no el estilo paternalista se relaciona más con el compromiso y satisfacción laboral.

### *Relatos de los trabajadores*

En el proceso investigativo se realizaron entrevistas grupales con alrededor de sesenta personas de la empresa. En esta actividad se mostraban los resultados cuantitativos y se procedía, a través de una exploración con el equipo consultor, a buscar los emergentes que se suscitaban con los participantes. Desde ahí se recolectaron los siguientes discursos que se pueden utilizar como material para enriquecer el análisis de este proyecto de título.

Los discursos escogidos fueron aquellos que se relacionan con la dimensión “Identidad”, “Cultura Corporativa”, “Comunicación Organizacional”, “Familia”. Estas dimensiones se crean sólo con el fin de contribuir a este proyecto de título y no se relacionan con el objetivo de la Investigación realizada en esta organización.

Estas diez frases que se plantean a continuación, podrían representar lo expuesto en cada uno de los grupos focales que se realizaron:

Trabajador 1: *“hace años atrás éramos todos amigos, hoy en día no nos conocemos todos”, “algo ha cambiado”*.

Trabajador 2: *“tengo una sensación de no saber para dónde vamos”*

Trabajador 3: *“Antes nos motivaban más, ahora a veces ves al jefe, el trato ha cambiado” “mientras más nos motivan, más satisfacción nos genera”*.

Trabajador 4: *“antes había más capacitación, uno decía “don \_XXX, necesito capacitación, ahora ya hay un procedimiento que se demora más y no responden”*

Trabajador 5: *“Antes no se daba, pero ahora hay veces que necesito la colaboración de otros y no la encuentro, en esos casos envío un correo. Ahora hay una sensación de que se trabaja por las lucas no por camiseta”*.

Trabajador 6: *“Esta transición de dejar ser empresa familiar va de la mano con ser una empresa más deshumanizada, el problema es que siento que se si seguimos así, podemos tomar malas decisiones a nivel de políticas de la compañía, decisiones que van contra la cultura de trabajo por esta persona”*

Trabajador 7: *“antes uno podía capacitarse, ahora hay que tener una autorización especial que rrhh se demora mucho en responder”.*

Trabajador 8: *“la empresa ha ido cambiando eso es obvio, y eso cambia las cosas...cuando yo llegué (8 años de experiencia) era un ambiente más familiar, ahora es distinto”*

Trabajador 9: *“Yo siempre había sido respetado en esta empresa, tengo 20 años trabajando acá por lo que soy parte del inventario de XXX y me ocurrió una situación en la que me quisieron mover de puesto de trabajo (de la posición física), en la que me sentí basureado...siento que hay maltrato con las personas antiguas de esta empresa, cosa que no había ocurrido antes...”*

Trabajador 10: *“Hoy en día la juventud no está ni ahí contigo, tienen otro mundo. Están a puro Facebook y Whatsapp.”*

### *Análisis de los Discursos de los trabajadores*

Al leer esta selección de relatos de trabajadores, se percibe un malestar hacia la forma cómo la organización se está gestionando en la actualidad. Sus principales ansiedades están relacionadas a qué es la organización hoy. ¿Una empresa familiar o un híbrido sin cercanía con sus empleados?. Las emociones que se perciben en estos espacios de trabajo, están relacionadas con la rabia y tristeza, debido a las actuales condiciones ambientales en que se están desarrollando las funciones.

Al igual que en las planas gerenciales, los trabajadores concientizan que la empresa necesita desarrollar estrategias que potencien su propio desarrollo. Ellos lo manifiestan a través de capacitaciones o cursos de formación para técnicos. Sin embargo, al observar la segunda derivada de éstos y otros discursos, se percibe que no existe una claridad acerca de qué es esta compañía en este proceso y cómo ésta se proyectará en los próximos años; la ausencia de claridad en relación a cómo ellos se conectan ésta, podría perjudicar en gran medida en las iniciativas que puedan emerger desde la gestión.

Desde ahí cobra sentido en cómo los jóvenes, representados por los nuevos técnicos, al parecer son una problemática para aquellos con mayor experiencia, debido a que éstos no han sido capaces de adecuarse a un cambio sociocultural.

Se percibe que la organización está en un proceso de cambio. En la actualidad ¿cuál no?. En este sentido, la demanda se relaciona directamente con la incertidumbre para dónde van y con qué ellos se tienen que representar. ¿Somos o no una empresa familiar?. ¿Don XXX nos resolverá todos los problemas?. Al parecer estas interrogantes tienen que ver en cómo la historia construida prevalece por la que se está construyendo. La pregunta que surge de en este análisis, es ¿Cómo ellos forman parte de este proceso?. Existe un llamado de atención en que las personas que tienen la autoridad se puedan hacer cargo de direccionar y gestionar la incertidumbre provocada en este proceso.

### *Descripción de Instrumentos Cuantitativos*

Descripción de las Escalas:

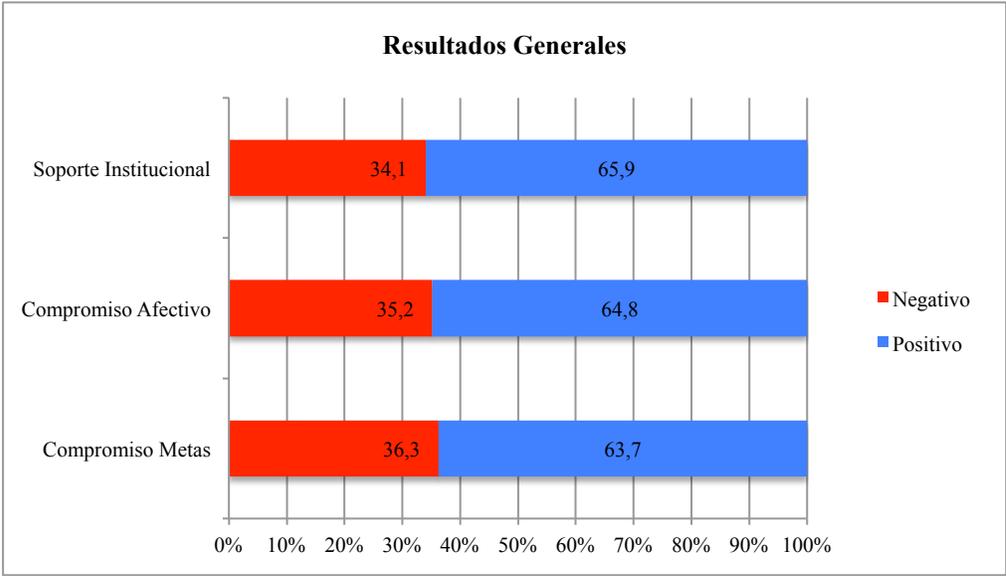
**Compromiso Afectivo:** Grado percibido de los trabajadores en relación a su compromiso personal con las metas de su equipo y de la organización. Esta variable nos brinda información relacionada a cómo el trabajador es capaz de conectarse con la meta, más allá de ser impuesta por la empresa.

**Compromiso Metas:** Grado percibido de los trabajadores en relación al compromiso asociado a las metas propias de su cargo. Esta escala se asocia sólo a un compromiso formal y ligado sólo a un descriptor de cargo.

**Soporte Institucional:** Es la percepción de los trabajadores en relación a cómo la organización, a través de su Jefatura Directa es capaz de brindar los espacios adecuados para la ejecución de sus tareas y desarrollo profesional.

Ahora bien, al conectar los discursos con un análisis estadístico, a través de la aplicación de un instrumento de compromiso organizacional, se observa ( gráfico n°1) que la mayoría de los trabajadores percibe un compromiso hacia la institución. Esto se ve representado tanto en el compromiso afectivo como por las metas.

Gráfico N°1. Descripción Escalas Compromiso y Soporte Institucional General



Ahora bien, al analizar estos resultados comparando a técnicos con el área administrativa, se observan ciertas diferencias en el compromiso afectivo, como se presentan en el gráfico n°2. La misma situación se percibe en relación al compromiso a las metas (gráfico n°3), donde se observa que el área técnica es la que presenta un porcentaje mayor de percepción negativa. Tanto el gráfico n°2 y 3, dan cuenta que existe una distinción entre las personas que trabajan en el área administrativa y técnica, donde los primeros tienden a tener percepciones positivas en relación a su compromiso con la institución.

Gráfico N°2. Comparación Compromiso Afectivo Área Técnica y Administrativa

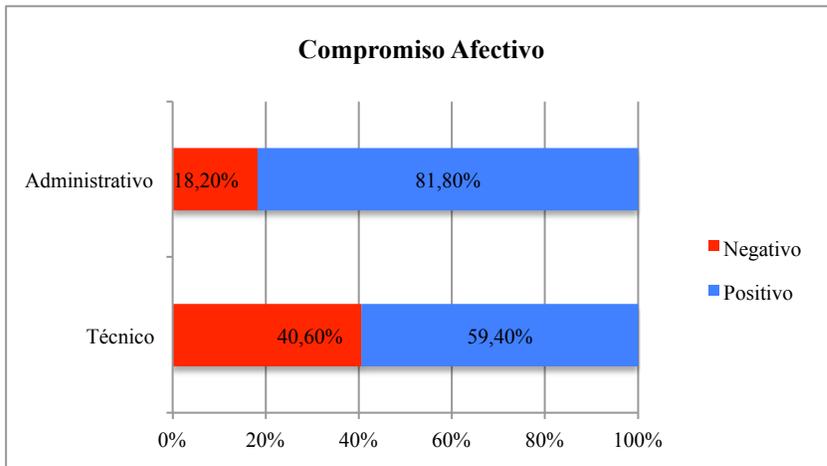
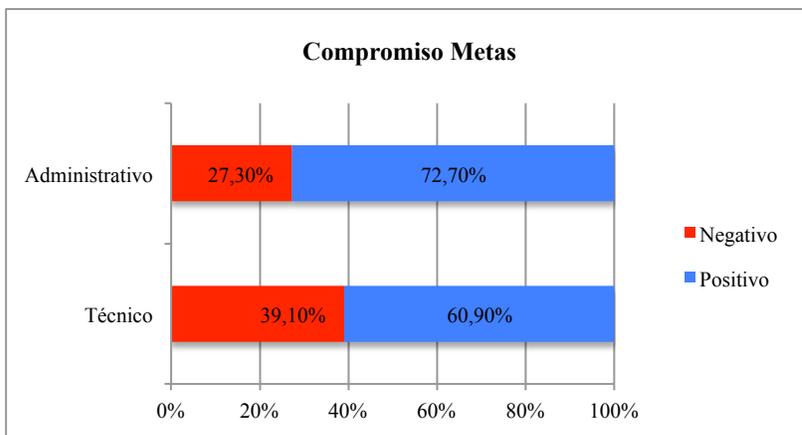


Gráfico N°3. Comparación Compromiso Metas Área Técnica y Administrativa



## **Análisis General de la Información**

La presentación de los discursos con el análisis de estos gráficos, dan cuenta de las diferencias que existen entre lo explicitado por los trabajadores en relación a lo que pasa en la actualidad en la empresa, versus a su compromiso con ella. Esta situación se podría interpretar que la mayoría de ellos, sabe que tienen un compromiso hacia su trabajo y la organización, sin embargo no están conformes en lo que está pasando con ella en la actualidad. Las dinámicas que ocurren están golpeando a sus roles y esta situación genera conflictos en la ejecución de su trabajo.

Por otro lado, los discursos apuntan a que existe la percepción de que hay una *nebulosa* en relación a con quién ellos se están identificando en la actualidad; la figura del fundador y aquel que representaba los lazos familiares en la institución está ausente. Ahora al parecer prevalecen las opiniones de este nuevo gerente de administración y finanzas que repercute en las dinámicas que existían.

Desde la plana gerencial, la empresa atribuye el encargo de la gestión de personas a una nueva generación del clan, velando por proyectar a la organización por unos años más. Los ribetes de esta autoridad dada por los dueños/gerentes, también tiene información implícita, debido a que al parecer podría existir la fantasía que encargándose esta persona, se podrían transmitir los valores e identidad *per se*, que han tratado de transmitir por estos veinte años.

La pregunta que surge es si esto ocurrirá. Las generaciones han cambiado y la forma de trabajar igual. La competencia es dura y las nuevas dinámicas organizacionales de la institución también se dan en un contexto distinto.

Creo que este análisis me permite hipotetizar que existe temor a la muerte de los fundadores; no sólo a nivel corporal, sino que a su inminente salida de la institución, por razones naturales. Se me ocurre que parte de las reflexiones del dueño podrían estar relacionadas en : ¿Qué se ha logrado transmitir durante estos veinte años de existencia?, ¿Con qué se quedan nuestros trabajadores?, y ¿Cuál ha sido nuestro sello como compañía?. Resolver estas preguntas serían, desde un punto de vista externo, la tarea primaria del equipo de Recursos Humanos en este nuevo accionar institucional.

La propuesta de Intervención que se presentará a continuación, tiene el fin de brindar un espacio de reflexión para la organización, que permita identificar aquellas variables en la que las personas tienen algún grado de identificación. La premisa a la base es que conociendo esta información y aquellos

mecanismos inconscientes de los sistemas de trabajo, se podrían crear estrategias que podrían potenciar las dinámicas organizacionales, desde el área de gestión de personas, y de esta manera se podría contribuir a la productividad organizacional.

El ejercicio de pensarse a sí mismo en rol en esta organización, podría facilitar que ideas surjan, favoreciendo que las experiencias compartidas en el sistema puedan ser recogidas y empleadas por los mismos trabajadores como una fuente interesante para la construcción de estrategias. Los procesos de *accountability* en estas dinámicas favorecerían, desde la gestión de personas, que el encargo de “mejorar” a la organización no sea externo, sino que surja desde la mismas personas.

En otras palabras, esta experiencia vela para que los trabajadores sean capaces de tener el espacio contenido, donde ellos puedan ejercer su autoridad personal y tomar parte de las decisiones que el grupo quiere ejecutar. Ahora bien, los ribetes políticos-sociales en la institución, tienen que ser negociados con anterioridad, debido a que se podría prestar para suspicacias desde un punto de vista gerencial.

El marco teórico a la base en esta investigación nos permite vislumbrar que la Identidad Organizacional tiene relación con el compromiso afectivo, pero no insta a los trabajadores a sentirse representados por algo de la institución. Tal es el caso en esta organización, donde a pesar del alto grado de Compromiso que se observan en las escalas y el soporte Institucional poco o nada se relaciona con la sensación de inseguridad y falta de claridad de los objetivos organizacionales.

Además de lo anterior, se suma la variable que esta es una empresa familiar y parte de ella está comandada por parte de sus fundadores. Ahora se está viviendo el proceso de transición hacia la primera generación, lo que genera el espacio de incertidumbres y dudas hacia dónde van y qué es lo que se ha construido en estos años.

En relación a los roles organizacionales de los trabajadores, se percibe que lo acontece a nivel grupal podría interpretarse que la relación del sistema y la persona ha desfigurado, quizás , las fronteras del rol. Esto quiere decir, que éstos han podido descansar a un nivel inconsciente en la “figura paternal”, representada en este caso, por el Gerente General y uno de los fundadores de la organización. En otras palabras, la figura de este fundador es casi percibida como el “papá” no sólo al nivel de la familia que trabaja en la compañía, sino que además por el resto de los trabajadores.

Las repercusiones que tiene en el sistema, están relacionadas en las causas mismas de este proceso investigativo. ¿Qué pasará con las nuevas generaciones cuando él deje la empresa?, ¿Qué se ha transmitido a los trabajadores?, ¿Se habrá dejado un legado?, ¿La empresa podrá crecer con otra forma de gerenciar?. Además se percibe incertidumbre, a todo nivel organizacional, acerca de cómo los roles organizacionales se van a empezar a configurar en esta etapa transitoria y cómo esta empresa familiar va a articular nuevos procesos para desarrollar sus tareas productivas.

### **A modo de Reflexión de mi Rol de Investigador-Consultor**

Esta experiencia de trabajo ha significado una serie de esfuerzos para entender la naturaleza del objeto de estudio. Desde un punto de vista comercial, es un trabajo que permite generar bienes y un servicio que podría permitir llegar a nuevos clientes. Por otro lado, la contraparte ha sido el área de RRHH y la misma plana directiva, por lo que en oportunidades los procesos de retroalimentación resultaron complejos, debido a coordinaciones y el prisma como es mirada la organización.

Desde un punto de vista técnico, el encargo que realiza la institución de generar un estudio de clima organizacional, va más allá de aplicar una serie de instrumentos y obtener resultados. Se pedía además, asegurar con gran exactitud el actual escenario planteado por los trabajadores y por supuesto plantear estrategias que permitan potenciar el desempeño. De acuerdo a nuestra experiencia como empresa y particularmente con mi formación y experiencias en temas a fines, logramos desentramar lo que sucedía. Sin embargo, la plana directiva quería más, no en temas técnicos sino en experiencias. Por esta razón, se pide buscar a otra organización que valide los resultados de esta investigación ( hasta la fecha de la redacción de este proyecto, esta tarea por parte de la institución no se ha logrado).

Las implicancias personales en el ejercicio de rol como consultor, las puedo ver representadas en el relato mismo de los trabajadores. Se está dando paso a nuevas generaciones, sin embargo al parecer no se confía en ellas, buscando refugios en las personas con mayor trayectoria.

Esta experiencia en sí misma, fue un paso para concientizar aspectos relacionados con cómo las organizaciones contribuyen o no a formar identidades profesionales, repercutiendo quizás en las personales.

Si bien es cierto que se presentó, de acuerdo a lo solicitado, una propuesta de intervención para abordar los temas emergentes en esta organización, ésta fue rechazada y se opta por otra empresa del sector.

A Continuación se presenta una propuesta de Intervención que de acuerdo a lo explorado, podría haber tenido repercusiones en el entendimiento grupal de los trabajadores, en una primera instancia, para desde ahí empezar a trabajar en temas de gestión. Esto quiere decir, que a través del entendimiento y pensamiento grupal, se podría haber facilitado los procesos más administrativos que necesita en la actualidad esta organización (Planes de sucesión, planes de carrera, descripción de cargos, gestión de clima organizacional, gestión del desempeño. Desarrollo de habilidades de liderazgo para jefaturas, subgerentes y líderes e inclusive las propias comunicaciones internas).

## **Propuesta de Intervención**

### *Contextualización*

En la actualidad no se mantiene alguna relación con la organización que ha servido como base para esta investigación y esta propuesta de intervención se enmarca en el ejercicio teórico-práctico de este proyecto de Título.

Al haber aclarado este punto, se sostiene lo siguiente: En mi experiencia de consultor e investigador en el sector AgroIndustrial, sector de Servicios(Financieros, Maquinarios, Educativos), de salud, del sector público, de entretenimiento, del sector Alimenticio, entre otros; se han podido recolectar datos, observar diversas dinámicas de trabajo, además de una constante reflexión relacionada a temas productivos.

En este sentido, la metodología a la base que se ha empleado para la realización de la mayoría de las intervenciones (Diagnósticos e Intervenciones) está relacionada con un enfoque Socioanalítico; de acuerdo a (Long, 2013) es el estudio de los fenómenos sociales humanos desde una perspectiva que combina teoría sistémica y Psicoanálisis. Desde esta orientación surge la idea de reflexionar de manera más acabada en relación a lo que sucede en los trabajadores de esta organización y los procesos inconscientes relacionados Identidad Organizacional.

Dada la experiencia práctica al utilizar la Matriz de Foto Social y Dibujo Organizacional, se pudo apreciar que lo que surge en este tipo de espacios de trabajo se conecta favorablemente a aspectos relacionados a Identidad Organizacional, permitiendo incluir ambas técnicas como pilar fundamental para el desarrollo de la propuesta.

A continuación se presentará un modelo de trabajo que permitirá ayudar a la organización a conocer aquellos elementos por los cuales sus trabajadores se sienten identificados de manera consciente/inconsciente, permitiendo ahondar en las propias experiencias de cada uno. En este sentido, se establecerán los pasos metodológicos claves para el desarrollo de este trabajo y al finalizar se comentarán limitaciones y reflexiones como consultor que podrían facilitar este proceso.

### *Marco Teórico*

Como lo plantea Sanfuentes (2015) “*el uso de metodología psicodinámica conlleva a la búsqueda de fenómenos transferenciales y mecanismos de defensa que ofrecen información esencial acerca de aspectos irracionales que permanecen cubiertos bajo el aparente orden y estructura del comportamiento organizacional*”. En este sentido para la siguiente propuesta de intervención se plantean como herramientas dos técnicas socioanalíticas; la primera de ellas es la Matriz de Foto Social y la segunda el dibujo de Rol Organizacional.

La matriz de foto social es un método de aprendizaje experiencial para el entendimiento organizacional en profundidad. Su propósito es la experiencia a través de la vista colectiva de fotos digitales tomadas por los propios participantes (este conlleva asociaciones, amplificaciones, pensamiento sistémico y reflexión) y descubrir el significado oculto de lo que usualmente en la organización permanece *no visto, no conocido y no pensado* ( Sievers, 2013).

Esta técnica se ha visto que posee un fuerte impacto en las dinámicas grupales debido al grado de información que se puede recoger con los participantes en el ejercicio grupal. Además de lo anterior, permite una reflexión profunda en torno a aquellos elementos que son compartidos por los trabajadores. Stapley (2006) plantea que el “yo” como *yo me veo* estará determinado por nuestro pool de conocimientos y sentimientos. El “yo” como me ven los otros está determinado, también, por su propio pool de conocimientos y sentimientos internalizados. En este sentido, el trabajo con la matriz de foto social podría facilitar el consenso y el descubrimiento de aquellos aspectos.

Por otro lado, el uso del dibujo en la metodología socioanalítica es una herramienta poderosa en la exploración. Su poder reside en la capacidad de dar una simple expresión de sentimientos complejos e ideas acerca de la vida organizacional y proveer un vehículo para el cambio y adaptación para el individuo y el grupo durante el proceso de compartir y explorar lo que el dibujo revela. ( Nossal, 2013). En esta experiencia metodológica, más que buscar negar o minimizar la presencia del consultor, en esta aproximación trae el rol y la experiencia al primer plano como una fuente creíble y adicional de información ( Nossal, 2007).

El uso del dibujo organizacional puede revelar emociones que se encuentran en la organización, lo que de acuerdo a Armstrong (2005), son constitutivas de la vida organizacional, porque ellas son constitutivas de todas las experiencias humanas.

## *Objetivos*

### *Objetivo General*

Interpretar la percepción grupal de los trabajadores de la Organización, acerca de su ser/estar en el trabajo que desarrollan, a través de la representación gráfica individual de espacios comunes de trabajo.

### *Objetivos Específicos*

Recolectar información acerca de aquellos elementos comunes de la organización del trabajo que permitan conocer aquellas variables valoradas/No valoradas vinculadas a la Identidad Organizacional.

Explorar aquellas dimensiones inconscientes del grupo que podrían estar favoreciendo la conformación de la Identidad Organizacional, utilizándolas como recursos para la creación de estrategias desde la Gestión de Personas.

Facilitar el proceso de creación de estrategias de Gestión de Personas, a través del uso de información de representaciones sociales relacionadas con la Identidad Organizacional de los trabajadores.

## *Metodología*

### *Participantes*

De acuerdo a familia de cargos (Directivos, Gerencias, Jefaturas, Subjefaturas, mandos medios, nivel operativo/administrativo) se crea un dispositivo de trabajo el que estará compuesto por un máximo de 12 participantes. La idea es mantener la homogeneidad del grupo para tener una consistencia en la información a recopilar/interpretar.

### *Procedimiento*

#### **Matriz de Foto Social**

Una semana antes de iniciar la actividad se les pide a los participantes que saquen una fotografía del lugar en el que trabajan que los represente. Ésta la deben enviar a un correo del grupo consultor (o contraparte) al menos dos días antes de iniciar la actividad.

Al iniciar la actividad se establece el encuadre metodológico y se comienzan a revisar las fotografías. Desde ahí se construyen las hipótesis asociadas a cada imagen. El staff consultor registrará cada uno de los comentarios que emergen en este proceso.

Al finalizar la tercera sesión se elaborará un informe del proceso.

La actividad tiene una duración de 3 Sesiones de 2 horas.

#### **Dibujo del Rol Organizacional.**

Al inicio de la actividad se establecerá el encuadre metodológico con los participantes, posterior a éste se le pedirá que realicen el dibujo ( duración aproximada 30 minutos).

Al finalizar el proceso de los dibujos se les pedirá que de manera voluntaria éstos se vayan presentando al resto de sus compañeros y al staff consultor. Se establecerán hipótesis relacionadas con éstos.

El tiempo destinado a esta actividad dependerá del grado de profundidad que se quiera lograr en el trabajo, debido a que existe la posibilidad de realizar esta actividad por grupos. Si este fuese el caso, en una primera instancia se escogerán dos o tres casos de ejemplo, donde el staff consultor guiaría el proceso para que la dinámica sea replicada en cada uno ellos.

Al finalizar el proceso se elabora un documento recopilatorio.

La actividad tiene una duración de 3 sesiones de 2 horas.

## **Resultados Esperados**

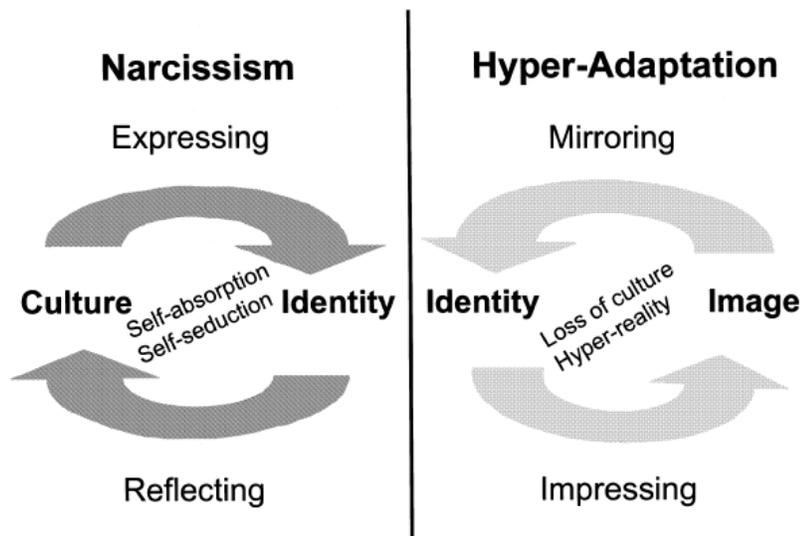
Esta propuesta de Intervención busca indagar en los aspectos relacionados con la conformación de la Identidad Organizacional y cómo la organización utiliza estos recursos para crear estrategias desde la Gestión de Personas.

Con las dos intervenciones propuestas se espera conocer en profundidad los mecanismos inconscientes de los trabajadores, permitiendo concientizar aquellos elementos que están a la base de la realidad psíquica en la ejecución de los roles organizacionales. Además de lo anterior, se espera conocer si existe algún grado de disfuncionalidad en la identidad organizacional como lo que plantean Hatch y Schultz (2002), donde la organización podría ser vulnerable a una de dos disfunciones de acuerdo al modelo de las Dinámicas de Identidad Organizacional: Narcisismo Organizacional o Hiper-Adaptación.

El narcisismo Organizacional emerge de la construcción de la identidad que se refiere exclusivamente a la cultura propia de la organización, donde ésta pierde el interés y el soporte de los stakeholders externos. Por otro lado, la hiper-adaptación está relacionada con cómo una organización es capaz de perder su patrimonio cultural a raíz de una exacerbada ocupación acerca de los pensamientos e ideas de stakeholders. (Ver figura N°6).

Por otro lado, se espera contribuir a una forma distinta de entender el liderazgo y cómo se podría potenciar la gestión de emociones en esta organización. De acuerdo a Huffington, James y Armstrong (2004), el concepto de liderazgo está ampliamente suscrito en la organización conscientemente o inconscientemente, el cual impactará en las relaciones emocionales de la organización. Por lo tanto, el patrón de las relaciones emocionales puede cambiar cuando el nuevo concepto de líder es expuesto o cuando el desarrollo de actividades de liderazgo permita a las personas reflexionar en el concepto de liderazgo informando de su comportamiento. De esta forma las nuevas dinámicas organizacionales emergerán.

Figura N°6



Por otro lado, se espera que los trabajadores reconozcan qué los diferencia a nivel individual de otros (as) compañeras en relación a la organización y cómo ellos en su conjunto se representan con la institución. Esta información podría resultar estratégicamente importante para los planes y objetivos de la Organización.

## **Limitaciones y Sugerencias**

La revisión bibliográfica no evidencia registros relacionados con las estrategias prácticas que se han propuesto en esta investigación para recopilar información en materias de *Identidad Organizacional* en Organizaciones Chilenas, tanto familiares o no.

Se debe velar por el cuidado en las emociones asociadas que puedan surgir en esta etapa de trabajo. El equipo consultor debería proveer un espacio contenedor para las emociones y pensamientos que se susciten, porque ambas técnicas son complejas debido al material que pueda emerger.

Los procesos de intervención que se sugieren realizar como actividades prácticas, se espera que sean realizados por al menos dos especialistas que tengan una noción básica en metodología socioanalítica. Este conocimiento contribuirá a potenciar la reflexión de lo que emerja en los grupos de trabajo.

## Bibliografía

- Abarca, S., Vergara, L. (2014). *Identidad Organizacional en Cooperativas* (Seminario de Título). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtenido desde : <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/115442>.
- Acuña, E. , Silva, C. (2008). Malestar en Organizaciones Chilenas: Historia de Trabajadores. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*. Vol XXV (1-2) 105-119.
- Acuña, E., Sanfuentes, M. ( 2013). *Métodos Socioanalíticos para la Gestión del Cambio en Organizaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Acuña, E., Sanfuentes, M. (2016). International Listening Post 2016-OPUS: Chile al Amanecer del 2016.
- Adimark (2016, Octubre 30). Evaluación de Gobierno Mayo 2016. Extraído desde <http://www.adimark.cl/es/estudios/dinamica.asp?id=351>
- Allen, D., Shore, L. y Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1) ,99-118.
- Arellano, A., Carvajal, V. (2015, Octubre 30). El historial financiero de CAVAL: el meteórico ascenso de la empresa de Compagnon y Dávalos. *CiperChile*. Extraído desde <http://ciperchile.cl/2015/02/26/el-historial-financiero-de-caval-el-meteorico-ascenso-de-la-empresa-de-compagnon-y-davalos/>
- Armstrong, D. (2005). Emotions in organizations: disturbance or intelligence? In (Ed) French, R. (2005) *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations, And Organizational Consultancy*. London: Karnac Books.
- Bañuelos, A., Morales, J. y Palací, F. (2006). Identidad y Compromiso en Equipos de Intervención de Emergencia. *Psicothema* 18 (3), 407-412.
- Barontini, R. y Caprio, L. ( 2006). The Effect of Ownership Structure and Family Control on Firm Value: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723 . DOI: 10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x

- Beech, N.(2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. *Organization*, 15(1), 51-74 DOI: 10.1177/1350508407084485
- Bion, W. ( 1980). *Experiencia en Grupos. Grupos e Instituciones*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Brewer, M. y Gardner, W. ( 1996). Who Is This we? Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.
- Brown, A., Starkey, K.(2000). Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *The Academy of Management Review*, 25(1) 102-120.
- Burgoa, T., Herrera, E. y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *International Journal of Good Conscience*. 8(2) 1-22.
- Chreim, S. (2007). Social and Temporal Influences on Interpretations of Organizational Identity and Acquisition Integration: A Narrative Study. *Journal of Applied Research of Behavioral Science*, 43(4), 449-480. DOI: 10.1177/0021886307307345
- Collinson, D. ( 2003). Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*,10(3), 527-547. DOI: 10.1177/13505084030103010
- Corona, J. (2015). *La empresa Familiar en España*. Barcelona:Instituto de la Empresa Familiar.
- Dávila de León, M. y Jiménez, G. (2014). Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional: Predicción de Bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- Dejours, C. (1990). *Trabajo y Desgaste Mental*. Buenos Aires: Humanitas.
- Dejours, C. (2009). *Trabajo y Violencia*. Madrid: Modus Laborandi.
- Desormeaux, P. (2015, Octubre 30). La Polar I: La red de sociedades y millonarias ganancias que devela cómo los gerentes participaron del fraude. *CiperChile*. Extraído desde <http://ciperchile.cl/2012/07/03/la->

[polar-i-la-red-de-sociedades-y-millonarias-ganancias-que-devela-como-los-gerentes-participaron-del-fraude/](#)

Diario La Estrategia (2015, Octubre 30). Utilidades de Isapres Crecieron 56% en 2014. Extraído desde <http://www.estrategia.cl/noticias/detalle/ultimo-minuto-portada/110869/utilidades-de-isapres-crecieron-56-en-2014#.VjPXx6KWKRo>

Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as Strategy in Organizational Communication. *Communication Monographs*, 51, 227–242.

Fernández, A. , Imaz, X., Calloway, C.( 2008). La intervención de las fábricas sin patrón. En A.M. Fernández (Ed) *Política y Subjetividad; Asambleas Barriales*. (pp 200-240). Buenos Aires: Biblios.

Foladori, H. (2007). Burn-out: El trabajo psíquico con equipos de salud y educación. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(12), 2-9. Extraído desde <http://www.remo.ws/REVISTAS/remo-12.pdf>

Ghaffaripour, S. (2015). Prediction of Affective Organizational Commitment Based on Employee Characteristics and Psychological Factors among Oil Personnel. *International Journal of Management and Bussiness Research*, 5(4), 337-350.

Hatch, M., Shultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. DOI: 10.1177/0018726702055008181

Hoyle, L (2004). *Working below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organizations*. London: Karac Books.

Huffington, C., James, K., Armstrong, D. ( 2004). What is the emotional costo of distributed Leadership?. In (Ed) Huffington, C., Armstrong, D., Halton, W., Hoyle, L., Pooley, J. ( 2004) *Working Below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organization*. London: Karnac Books.

Hutton, J., Bazalgette, J. & Reed, B. (1997). *Organization in the mind, Developing Organizational Consultancy*. Londres: Routledge.

- Jara, M. (2015, Octubre 30). Ruiz-Tagle ante la justicia: de la colusión del papel higiénico a los \$1.480 millones de los Juegos Odesur. *CiperChile*. Extraído desde <http://ciperchile.cl/2015/10/29/ruiz-tagle-ante-la-justicia-de-la-colusion-del-papel-higienico-a-los-1-480-millones-de-los-juegos-odesur/>
- Jian, G.(2011). Articulating circumstance, identity and practice: toward a discursive framework of organizational changing. *Organization*, 18(1), 45-64. DOI: 10.1177/1350508410373672.
- Kausel, E. E., Leiva, P. I., Sanfuentes, M., & Barros, E. (2012). Más allá de los cinco grandes: disposiciones y personalidad en la predicción de decisiones deshonestas en el contexto organizacional. *Innovar*, 22(44), 109-122.
- Kets de Vries, M., Miller, D. ( 1993) *La Organización Neurótica*. Barcelona: Ediciones Apóstrofe.
- Kirchner, S. (2010) Organizational Identities and Institutions: Dynamics of the Organizational Core as a Question of Path Dependence. *Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne*.
- Laborum ( 2015, 30 Octubre). Chile exhibe la mayor tasa de rotación laboral en América Latina. *Laborum*. Extraído desde <http://prensa.laborum.cl/2012/01/08/chile-exhibe-la-mayor-tasa-de-rotacion-laboral-en-america-latina/>
- Lama, C., Infante, M. ( 2015, Octubre 27) Felicidad, Productividad y Calidad de Vida: Las nuevas Gerencias que se han instalado. *Economía y Negocios*. Extraído desde <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=134894>
- Liberman, L. ( 2014) The impact of a Paternalistic Style of Management and Delegation of Authority on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Chile and the US. *Innovar*, 24(53), 187-196.
- Long, S. (Ed) (2013). *Socioanalytic Methods: Discovering the hidden in Organizations and Social Systems*. London: Karnac Books.
- Lozano, M. (2003). Las relaciones Intrafamiliares en la Empresa Familiar. *Pensamiento y Gestión*, 15, 83-110.

- Miranda, G., Alvarado, S., Kaufman, J. (2012). Duración de las licencias médicas FONASA por Trastornos Mentales y del Comportamiento. *Revista Médica de Chile*, 140, 207-213.
- Nossal, B. (2007). *Systems Psychodynamics and Consulting to Organisations in Australia*. (Doctoral Thesis) RMIT University, Australia.
- Nossal, B. (2013). The use of drawing as a tool in socioanalytic exploration. In (Ed) Long, S. (2013) *Socioanalytic Methods: Discovering the hidden in Organizations and Social Systems*. London: Karnac Books.
- Otzen, T., Sanhueza, A., Manterola, C., Escamilla-Cejudo, J. (2014). Mortalidad por Suicidio en Chile: tendencias en los años 1998-2011. *Revista Médica de Chile*, 142, 305-313.
- Omaña, L. y Briceño, M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29, 293-302.
- Moreno-Gómez, J., Gómez-Betancourt, G. y Betancourt, J. (2016, Junio 16). Board of Director in the Family Business and its Impact on Socioemotional Wealth. *Espacios*, 37(8). Extraído desde, <http://www.revistaespacios.com/a16v37n08/16370807.html#theoret>
- Pizarro, V. (2015, Octubre 28). Sueldos de Gerentes Chilenos son los más altos de la Región. *Economía y Negocios*. Extraído desde <http://www.capital.cl/negocios/2015/10/06/161016-sueldos-de-gerentes-chilenos-son-los-mas-altos-de-la-region>
- Pindado, J., De la Torre, Ch. y Requejo, I. (2008). Does family ownership impact positively on firm value? Empirical evidence from Western Europe. Extraído desde [https://www.researchgate.net/publication/24110574\\_Does\\_family\\_ownership\\_impact\\_positively\\_on\\_firm\\_value\\_Empirical\\_evidence\\_from\\_Western\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/24110574_Does_family_ownership_impact_positively_on_firm_value_Empirical_evidence_from_Western_Europe)
- Pussa, A. (2006). Conducting Research on Organizational Identity. *Electronic Journal of Bussines Ethics and Organization Studies*, 11,2.

- Ran, B., Golden, T.( 2011). Who are We? The Social Construction of Organizational Identity through Sense-Echanging. *Administration and Society*, 43( 4), 417-445. DOI: 10.1177/0095399711412727.
- Reed, B. (2000). Una exploración de Roles tal como se utiliza en el Instituto Grubb.
- Reed, B. (2013). Organizational Rol Analysis. In (Ed) Long, S. (2013) *Socioanalytic Methods: Discovering the hidden in Organizations and Social Systems*. London: Karnac Books.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6ta.ed). Prentice Hall. México.
- Sanfuentes, M.( 2015). The Skinless Work Group: Facing the Uncertainty of “Resting on a Void”. *Internacional Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 13,65-84. DOI: 10.1002/APS.1430.
- Sanfuentes, M., Cervellino, R., Garrido, M.J., Ugarte, M.F., Vodanovic, J.( 2013). El impacto del sentido de lo Urgente: Observación Psicoanalítica en un hospital de urgencia. In (Ed) Acuña, E., Sanfuentes, M. ( 2013) *Métodos Socioanalíticos para la Gestión del Cambio en Organizaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Scelso, M. (2015, Octubre 2015). *Gerencia de la Felicidad: Un nuevo paradigma en las Relaciones Laborales*. Obtenido desde <https://mscelso.wordpress.com/2015/08/27/gerencia-de-la-felicidad-un-nuevo-paradigma-en-relaciones-humanas/>
- Sievers, B. ( 2013). Thinking organisations through photographs: the social photo-matrix as a method for understanding organizations in depth. In (Ed) Long, S. (2013) *Socioanalytic Methods: Discovering the hidden in Organizations and Social Systems*. London: Karnac Books.
- Sievers, B. (2007). Confiando en la confianza Contra toda razón. *AD-Minister*, () 25-41. Extraído de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327241002>
- Simpson, B., Carroll, B. (2008). Re-viewing “Role” in Processes of Identity Construction. *Organization*, 15(1), 29-50. DOI: 10.1177/1350508407084484.

- Stapley, L. (2006). *Individual, Groups and Organizations beneath the Surface: An Introduction*. London: Karnac Books.
- Sveningsson, S., Alvesson, M. ( 2003) Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identidad struggle. *Human Relations*, 56 (10),1163-1193.
- Ucar, D. y Otken, A. (2010) Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. *Cilt*, 25(2),85-105.
- Undurraga, R. ( 2007) *La Felicidad en Chile: Una aproximación a sus determinantes* (Seminario de Título). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtenido desde: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/undurraga\\_r/sources/undurraga\\_r.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/undurraga_r/sources/undurraga_r.pdf)
- Van Dick, R., Wagner, U. y Gautam, T. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7,301-315.
- Zellweger, T., Nordqvist, M., Nason, R. y Brush, C. (2014) Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 37(2), 229-24.8 DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x