



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Psicología

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTAS DE ACCIÓN DENTRO  
DE UN SINDICATO DE MEDIOS DE TRANSPORTE”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE PSICÓLOGO

Nanette Espejo Quiroga

Profesor guía: Dr. Carlos Díaz Canepa

Santiago, 2017

## Agradecimientos

A mi mami, por enseñarme a ser fuerte y perseverante, a ser capaz de seguir luchando y ver siempre en los problemas una nueva oportunidad, por ser mi mejor amiga y no perder la confianza en mí.

A mi familia, por seguir insistiendo siempre y decirme las cosas con franqueza cuando fue necesario.

A mis amigos incondicionales, siempre dispuestos a entregar energías cuando eran requeridas.

Al Sindicato N°3 de Conductores de Metro, quienes me abrieron sus puertas y permitieron conocer un mundo lleno de desafíos, brindándome un espacio y su tiempo para poder desarrollar esta memoria.

A Gloria Zavala y Betty Gutiérrez, por su contención y apoyo.

A Carlos Díaz por su confianza y apoyo en el desarrollo de esta memoria.

## Resumen

En esta investigación se aborda el tema del movimiento sindical y el desarrollo organizacional a partir del Diagnóstico de la situación actual de una organización sindical que estaba atravesando un periodo crítico en su historia, después de la desvinculación de su directiva y la existencia de una organización paralela enfocada en su mismo estamento. A partir de una revisión teórica y una metodología cualitativa es posible generar un modelo que permita visualizar la situación actual de la organización en sus dinámicas de gestión, comunicación organizacional y capacidad de generar un sentido de pertenencia a la organización con el fin de plantear lineamientos de trabajo enfocados en mejorar sus dinámicas internas y ser una organización más competitiva y eficiente.

**Palabras Clave:** Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Organizacional, Modelo de Diagnóstico Organizacional, Sindicatos, Organizaciones Exitosas.

## Antecedentes

Actualmente las organizaciones viven en un contexto donde el cambio es permanente. Para poder sobrevivir a este vertiginoso contexto necesitan adaptarse rápidamente sin perder su identidad ni detener sus operaciones (Kaplan y Norton, 2002). Las diversas organizaciones que han logrado administrar el cambio positivamente, han llegado a la conclusión de que la manera en que se administre el proceso de cambio es un elemento crítico en el éxito organizacional (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Los diversos programas de Desarrollo Organizacional (D.O) han surgido como una manera de brindar mayor solidez, dirección y proyección a las organizaciones, entregando y mejorando sus herramientas para poder enfrentar con éxito el complejo y vertiginoso contexto en el que se encuentran (Casique y López, 2007). Encarnando, para muchas organizaciones, la manera de reinventarse con el fin de enfrentar la competencia y mantener su posición en el mercado (Contreras y García, 2008).

Para facilitar este proceso de adaptación, las organizaciones requieren conocer sus fortalezas y debilidades con el fin de poder enfrentar este entorno. El diagnóstico organizacional es el proceso mediante el cual las organizaciones pueden tener conocimiento preciso y completo de sus capacidades y debilidades, permitiendo así identificar las necesidades de cambio, como también administrar este proceso de cambio de la mejor manera posible. (Rainieri y Martínez, s.f.)

A pesar de lo anterior, existen infinidad de organizaciones que desconocen su práctica. La ausencia de planes de desarrollo profesional, la falta de sistemas para el seguimiento de objetivos como también de planes estratégicos son sólo algunos de los síntomas de muchas organizaciones (Contreras y García, 2008).

Dentro de estas se encuentran los sindicatos, organizaciones generadas históricamente por la necesidad de mejorar las condiciones de vida y trabajo de personas laboralmente activas. Estas instituciones, se encuentran fuertemente reguladas dentro de Chile, bajo una legislación que les impide generar un gran impacto en su labor protectora y reivindicativa. Sin embargo tampoco han sido capaces, en su mayoría, de re-articular el movimiento al dinámico contexto en el que se encuentran.

A lo largo del estudio del Movimiento Sindical en Chile se encontraron investigaciones relacionadas a su historia (Grez,1994; 1997; s.f.a; s.f.b; entre otros), legislación aplicable a las organizaciones (Ascencio, 2015; Coloma y Rojas, s.f.), su influencia en el medio (Salazar, 2003; 2012; 2012.a; entre otros) y dinámicas de sindicalización (Dirección del Trabajo, 2011), básicamente documentos relacionados al acontecer sindical desde la organización hacia afuera y solo un texto de 1959 que considera la complejidad del fenómeno organizacional sindical como entidad de análisis (Morgado, 1959).

Frente a esto, el propósito de este estudio se centra en develar la complejidad organizada de una organización sindical, informando a aquellos que deben tomar decisiones acerca del devenir dicha organización, quienes se preguntan por la capacidad que posee esta entidad de poder enfrentar su situación actual, como también los cambios que se avecinan debido a

una posible fusión y nueva legislación laboral. Así, los objetivos incluyen aportes que contribuyan al mejoramiento de la gestión de la organización.

## Objetivos

### *Objetivo General.*

Realizar un diagnóstico de la gestión de la organización sindical, que permita identificar las fortalezas y áreas de mejora más relevantes de acuerdo a los planteamientos del Desarrollo Organizacional y proponer recomendaciones para el mejoramiento de su gestión.

### *Objetivos Específicos*

-Analizar la situación actual del sindicato desde la experiencia de los miembros de la organización sindical.

-Analizar desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional, la situación actual de la organización sindical, identificando sus fortalezas y áreas de mejora.

-Proponer un modelo descriptivo tentativo de los factores críticos que inciden en la percepción y motivación a adherir de los socios del sindicato.

-Proponer acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión de la organización, sobre la base de un adecuado reconocimiento del contexto de la organización, a través de recomendaciones para su posterior implementación de un plan de acción.

## Marco Teórico

### *Historia Movimiento Sindical en Chile*

#### *Desde sus orígenes hasta el gobierno de la Unidad Popular*

El origen del movimiento sindical en Chile data de inicios de 1900. Sin embargo, existieron diversas agrupaciones pre-sindicales que contribuyeron a su surgimiento y posterior consolidación en la sociedad (Ascencio, 2015; Figueroa y Ricciulli, 2012; Grez, s.f.a).

Las primeras organizaciones se registran a mediados del siglo XIX, llamadas “sociedades de socorro mutuo”, constituidas como agrupaciones voluntarias de artesanos y obreros calificados que buscaban mejorar su calidad de vida y situación laboral a través de la formación de un capital común destinado a ayudar a los asociados y sus familias por causas de enfermedad, invalidez y muerte, entre otras. (Ascencio, 2015; Grez, 1994).

Sin embargo, las medidas que toman estas agrupaciones en ayuda de sus asociados y su intervención en la sociedad no son suficientes. Las grandes migraciones de campesinos a la capital en busca nuevas oportunidades en las fábricas, debido al proceso de industrialización que cursaba el país, incrementa la pobreza, miseria, marginación, exclusión y degradación que sufrían las grandes mayorías, dando origen a la llamada “Cuestión Social” (Salazar y Pinto, 2010).

Dicho fenómeno emerge después de un largo proceso de maduración a causa de las mutaciones sociales y económicas que acontecían en la época. Graves problemas asociados a la mendicidad, inquilinaje, educación, orden social y diferencias entre las clases sociales

afectaban al bajo pueblo, hechos que se arrastraban por largo tiempo en la sociedad chilena y que eran perpetuados por una elite incapaz de ver, convenientemente, las problemáticas sociales. De esta manera, el desarrollo acumulativo de dolencias colectivas junto a la toma de conciencia de actores de diversos sectores sociales por las nuevas corrientes de ideologías liberales y el proceso de transición hacia la modernización económica funcionan como catalizadores, facilitando el surgimiento de un movimiento que hace latente la precaria situación laboral, sanitaria, habitacional y alimenticia de gran parte de la población (Grez, 1994).

Para fines del siglo XIX e inicios del siglo XX la crisis social llega a su máxima expresión, grandes enfrentamientos entre el estado y las altas clases sociales en contra del pueblo acontecen en este periodo. Ejemplo de estos son la llamada “Semana Roja”, donde alrededor de 200 personas que se manifestaban en contra de las alzas en los precios de la carne son asesinadas en el centro de Santiago por la milicia y justicieros civiles (Izquierdo, 1976), y la llamada “Matanza de Santa María”, donde miles de huelguistas salitreros fueron asesinados a mansalva por orden del General Silva Renard en Iquique (Vásquez, 2007). Estas y otras acciones fueron gatilladas por las precarias condiciones de vida y laborales que vivía el pueblo en las fábricas, minas, puertos y conventillos. Como consecuencia, se genera el surgimiento de un nuevo actor social, la clase obrera, la cual se organiza inicialmente en coordinadoras de huelgas y posteriormente en Mancomunales, expresando una mezcla de sindicalismo y mutualismo. Así, poco a poco este nuevo actor social va desplazando el liderazgo popular de los artesanos y obreros calificados (Grez, 1994; Grez, s.f.; Salazar y Pinto, 2010)

Con el pasar del tiempo y, después de la fuerte represión que sufre el movimiento popular, se impone en la Federación Obrera de Chile (FOCH) la tendencia revolucionaria por sobre la tendencia cooperativista, es así como en 1917 la FOCH establece su actuar *“reivindicando la lucha contra el sistema capitalista, la Huelga como medio legítimo de acción y la instauración de un sistema socialista”* (Grez, 1994, pp. 307.). A pesar de que en esta época no se tienen registros de sindicatos, debido a su ilegalidad, Salazar (2003) establece a las sociedades de resistencias como las antecesoras más próximas al sindicalismo, institucionalizándose los sindicatos a partir de la ley N°4057 de 1924.

Si bien el mutualismo tuvo su mayor plenitud y fuerza en las primeras décadas del siglo XX, sus conquistas en el ámbito político/legal marcan el inicio del fin de este tipo de organizaciones, principalmente después del dictamen de las primeras leyes sociales de 1902, 1924 y finalmente 1928, las cuales dejan sujeto el rol de previsión y protección social en la industria, el Estado y el control sindical (Grez, 1994)

Paralelas a las ya en decadencia centrales mutualistas, comienzan a proliferar las centrales obreras. Hacia 1934 existían tres grandes organizaciones sindicales que pretendían coordinar y liderar el Movimiento Popular, la Federación Obrera de Chile (FOCH), la Confederación Nacional de Trabajadores (CGT) y la Confederación Nacional de Sindicatos (CNS), las cuales, para la huelga de los ferroviarios de 1934 generan un Comando Único que se transformó en el Frente de Unidad Sindical (Ulloa, 2003).

En 1936 se crea la Confederación de Trabajadores de Chile (CTCH), sucesora de las tres organizaciones antes mencionadas, convirtiéndose durante su existencia, en la organización

sindical más importante de Chile. Esta se caracterizó por desempeñarse como una organización sindical que paralelamente actuaba como plataforma de apoyo a los gobiernos radicales y al Frente Popular. Sin embargo, esta postura generó su crisis después de la masacre de Plaza Bulnes en 1946, donde seis manifestantes fueron abatidos por la fuerza policial. La CTCH se divide en dos bandos, aquellos que a pesar de la masacre continuaban apoyando al gobierno y aquellos que decidieron centrar su apoyo en las demandas sindicales, dicha dualidad nunca la pudo superar, mermando su representatividad y poderío (CEME, s.f.).

Finalmente en 1953 se funda la Central Única de Trabajadores (CUT), la cual absorbe lo que quedaba de la CTCH y cuya declaración fundacional le dan un carácter netamente revolucionario. Esta organización estuvo activa hasta el Golpe de Estado de 1973, año en el que se dicta el Decreto de Ley N°133, el cual ordena la disolución de la CUT (Figueroa y Ricciulli, 2012; Marshall, 2006).

Previo al Golpe de Estado de 1973, durante el periodo de la Unidad Popular (UP), lo político va tomando cada vez más protagonismo en el ámbito sindical, lo que en ocasiones genera un alejamiento de los intereses de los afiliados, otorgando mayor relevancia a los requerimientos políticos y/o de los partidos a los cuales se representa. A pesar de lo anterior, es en este periodo en el cual el movimiento sindical posee mayor fuerza y representatividad (Figueroa y Ricciulli, 2012; Salazar, 2012).

*La Dictadura, el Plan Laboral y el Movimiento Sindical*

Tan pronto como se instala la Dictadura Militar, se inicia la persecución a las organizaciones sindicales y defensoras de los derechos de los trabajadores como también a sus líderes. Las primeras medidas fueron los decretos de ley que buscaban entorpecer, limitar y finalmente prohibir el funcionamiento de las organizaciones sindicales para posteriormente continuar con la persecución, arresto, tortura y/o desaparición de sus dirigentes y socios. (CEME, s.f.).

A pesar de la dura represión acontecida, líderes de diversas organizaciones empiezan a tomar acciones para retomar el ímpetu de las organizaciones sindicales perdido con el inicio de la Dictadura Militar. En 1975 conforman la Coordinadora Nacional Sindical (CNS) cuyo objetivo se orientaba a reagrupar, fortalecer, capacitar y desarrollar el movimiento sindical, estableciendo entre sus objetivos el trabajar por el retorno a la democracia. (Ascencio, 2015; CEME, s.f.).

En paralelo, se van conformando otras organizaciones de trabajadores. Para 1978 además de la CNS, existían otras agrupaciones como la Confederación de Empleados Particulares (CEPCH), el FUT, el Grupo de los Diez y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), dando origen al Comando de Defensa de los Derechos de los Trabajadores (Ulloa, 2003; CEME, s.f.).

En 1979 el gobierno militar de Pinochet modifica las bases de la actividad sindical con la puesta en marcha del Plan Laboral, lo que sustituyó el Código de Trabajo que había estado vigente desde 1931 (Ascencio, 2015; Zapata, 2003).

El Plan Laborar es la base del modelo de legislación laboral actual en Chile, fue elaborado por José Piñera, Ministro del Trabajo durante la Dictadura. Este escrito es el primer piso de una serie de cambios denominados las “Siete Modernizaciones” que buscaban la liberación del mercado en Chile (Fundación Sol, 2015).

Específicamente, el Plan Laboral consistió en la creación de dos Decretos de Ley publicados en Julio de 1979, el DL n°2756 y DL n°2758, los cuales tratan sobre sindicatos y negociación colectiva respectivamente. Estos decretos buscaban modificar las relaciones colectivas de trabajo como así lo declara el propio José Piñera:

*“...La otra rama del derecho laboral corresponde al derecho colectivo del trabajo y es esta el área que el Plan Laboral iba a cubrir. El Plan Laboral no tiene nada que ver con el desarrollo individual en el trabajo. El Plan Laboral es única y exclusivamente un plan sindical y si no lo bautizamos así fue porque nos pareció que las dos palabras no sonaban bien. Es mucho más hermoso el título de Plan Laboral.”*

(Piñera J. 1990:23 en Fundación Sol, 2015).

El modelo se sustenta en cuatro pilares:

1. La huelga no paraliza
2. Despolitización sindical
3. Negociación colectiva a nivel de empresa
4. Paralelismo de agrupaciones

En resumen, el Plan Laboral prohibió la negociación más allá del nivel de la empresa, excluyendo del proceso a los trabajadores temporales, practicantes y de la construcción, a aquellos con responsabilidades directivas y a los del servicio público entre otros. Permitió la huelga sola y exclusivamente dentro del reglamentado y estricto proceso de negociación colectiva, eliminando las huelgas por transgresión de derechos, solidaridad y político-económicas y, a su vez, permitió el reemplazo de los huelguistas en sus faenas con el fin de evitar la paralización de las actividades en la empresa. A su vez, otorga la posibilidad de recibir los mismos beneficios otorgados por las negociaciones colectivas a trabajadores no sindicalizados e impide que los nuevos afiliados reciban los beneficios acordados en negociaciones previas a su ingreso, liberalizando además la subcontratación de trabajadores en las empresas (Fundación Sol, 2015). Su resultado: la institucionalización de un sindicalismo frágil y fragmentado (Drake, 2003).

En 1983, en medio de la represión ejercida en contra de los adversarios a la dictadura militar, se constituye el Comando Nacional de Trabajadores, integrado por la CNS, la Confederación de los Trabajadores del Cobre y otros tres grupos sindicales (Ulloa, 2003). Estas agrupaciones, junto a las organizaciones populares y religiosas, fueron los líderes de las protestas organizadas entre 1983-1985, y posteriormente entre 1986-1987 fueron las que participaron en las campañas de redemocratización en conjunto con los partidos políticos (Drake, 2003).

El arduo trabajo de estas y otras organizaciones tuvo sus frutos; el 5 de Octubre de 1988 se lleva a cabo el plebiscito nacional, dando término a la Dictadura que había comenzado el 11 de Septiembre de 1973 y abriendo nuevas posibilidades para el resurgimiento del

movimiento sindical. Sin embargo, las modificaciones políticas, económicas y culturales que impuso la Dictadura Militar generaron cambios en la legislación, actitud de la población en general y de los trabajadores, pasando de ser una masa empoderada, social y luchadora a trabajadores flexibles, individuales y silenciosos (Drake, 2003; Martínez, 2005; Salazar, 2012a).

### *La Legislación Laboral tras la vuelta a la Democracia*

Si bien con el tiempo se han llevado a cabo cambios legales al Plan Laboral, estos no han sido lo suficientemente profundos para modificar su espíritu. La primera reforma (1990-1993) mejora algunas condiciones mínimas de empleo y modifica diversos aspectos de la regulación de las relaciones laborales (Rojas, 2007). Posteriormente, en el gobierno de Ricardo Lagos se redujo la jornada laboral y se protegieron algunos beneficios sindicales, pero a su vez, se promovió la flexibilización laboral. Durante el primer gobierno de Michelle Bachelet se dicta la Ley de Subcontratación, que viene a proteger a los trabajadores en dicha condición, sin embargo, esta no llega a impedir la subcontratación de trabajadores de labores principales. Durante el siguiente periodo, la derecha extiende el permiso post-natal parental y crea el Ingreso Ético Familiar. Actualmente, en el segundo periodo de Michelle Bachelet se trabaja en el proyecto de Reforma Laboral, el cual se plantea como un cambio histórico que combatirá los cimientos del Plan Laboral (Fundación Sol, 2015), sin embargo las modificaciones que ha tenido el proyecto desde su creación dista mucho de las promesas realizadas por la presidenta en el proceso de elección presidencial.

Después del plebiscito, en 1988, se forma la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), definiéndose como una *“organización pluralista y autónoma..., de carácter nacional que propicia la unidad sindical, trabajará por el fortalecimiento de las instancias intermedias y se orientará a conformar grandes sectores de trabajadores organizados en sectores de ramas de producción o servicios”* (CUT, 1988, p.1).

Sin embargo, la cohesión interna que presentaba el Movimiento Sindical durante la dictadura disminuye poco a poco con el ingreso a la democracia, el proyecto común que lo unificaba ya estaba cumplido y no logra re-articularse en torno a un nuevo objetivo que permita continuar con el fuerte trabajo que se había desarrollado bajo la represión militar. Esta situación genera pugnas internas, la politización del movimiento sindical y su posterior división comienza a gestar su mayor crisis. (CEME, s.f.) (Arancibia, 2012).

La vocación democrática que reinaba en la central sindical, y en el país en general, mueve a las organizaciones de trabajadores a contribuir con el proceso de transición que está viviendo el país. La CUT, bajo la presidencia de Manuel Bustos, pasa a estar sometida a los lineamientos gubernamentales con el fin de fortalecer la estabilidad del país y desarrollar la plataforma que permitiría generar las modificaciones al Plan Laboral y otras reformas llevadas a cabo durante la Dictadura Militar. Así, bajo esta concertación sindical-empresarial-estatal, se propone el necesario rediseño del proyecto sindical. Sin embargo este sueño no se cumple al día de hoy (Drake, 2003).

Con la llegada de los gobiernos de la Concertación se empieza a perfilar un nuevo tipo de sindicalismo. Los cambios ocurridos en el modelo económico impuesto en la dictadura y

perpetuado por los nuevos gobiernos modifica la constitución de la fuerza de trabajo del país, generando una disminución en el número de obreros e incrementando el número de empleados, principalmente en el área de servicios y comercio (Ulloa, 2003; Drake, 2003). Estos cambios se traducen en modificaciones estructurales del modelo sindical, pasando de grandes y fuertes sindicatos pertenecientes a las fábricas, a numerosos, pequeños y débiles sindicatos propios de las diversas empresas y rubros, acrecentado aún más por el sistema denominado “multirut” de los grandes holdings, lo que impide la conformación y reorganización de la fuerza sindical de trabajadores de una misma empresa en un gran sindicato debido a las diferentes razones sociales que esta presenta (Ministerio de Desarrollo Social, 2011; Fundación Sol, 2015). De esta manera, la flexibilización y precariedad de las condiciones laborales *“fragmenta las identidades de los trabajadores e impide la organización y la acción colectiva”* (Garza, s.f. en Arancibia, 2012, pp. 57).

A lo anterior se suman las consecuencias que el modelo económico ha generado en la sociedad chilena, caracterizada por Gomez (2007) como una sociedad políticamente conservadora, mediática, ampliamente despolitizada, mercantilizada, socialmente fragmentada, desigual, individualista y competitiva. El exacerbado individualismo, la masificación del consumo y la emergencia de identidades sociales más frágiles son los valores culturales que actúan como freno para el actuar colectivo y lucha organizada frente a las desigualdades económicas y de poder presentes en la sociedad y el trabajo, impidiendo, junto a las características estructurales de la economía capitalista y la normativa impuesta por el Plan Laboral, la reestructuración del poder sindical (Ulloa, 2003; Aravena y Núñez, 2011).

Si bien tanto el modelo económico, la legislación y la actitud social apática imperante en nuestra época dificulta a las organizaciones sindicales retomar su rol reivindicativo y protector de los derechos de los trabajadores con el ímpetu de antaño. Es de suma importancia estudiar y analizar los mecanismos mediante los cuales estas puedan retomar este rol y ejecutarlo eficientemente, inicialmente dentro de cada organización y/o empresa a la cual esté circunscrito para posteriormente ampliar su rango de acción hacia el resto de la sociedad.

Históricamente han sido los sindicatos u organizaciones previas las entidades encargadas de proteger a la masa trabajadora de las injusticias y abusos de los empresarios y el Estado (Salazar, 2012); y dada la precariedad laboral actual del país, donde alrededor del 70% de la fuerza laboral presenta un contrato temporal u honorarios y el salario mínimo apenas cubre los costos de movilización y necesidades básicas (Fundación Sol, 2015), resulta de suma importancia que recobre este rol tan relevante para la sociedad.

El capitalismo, modelo económico y social actual, ha ido mutando a toda máquina, tenemos una nueva clase trabajadora muy vinculada a los servicios y sin relación directa con la producción industrial. El eclipse de las fábricas ha estado acompañado por el auge de los malls, figura emblemática del modelo neoliberal en Chile. Cambian las relaciones sociales de producción y cambian los contratos de trabajo y las organizaciones que se enfrentaban y luchaban en contra de estos cambios permanecen igual, sin tener voz ni voto en la sociedad (Salazar, 2012).

La reforma laboral es un proyecto de ley presentado por el gobierno de Michelle Bachelet el 29 de Diciembre del 2014 (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014), el cual se plantea “*como un hecho histórico capaz de saldar la gran deuda con los trabajadores y emparejar la cancha*” (pp.6). Este proyecto busca cumplir con los convenios N° 87 y 98 de la Organización Internacional de Trabajadores (O.I.T.) sobre libertad sindical, derecho de sindicación y negociación colectiva. (Dirección del Trabajo, 2011.) y, debido a su calibre, se presenta como la reforma laboral más importante que se ha propuesto en los últimos años (Carey, 2016).

Específicamente, esta reforma busca modificar principalmente algunos artículos contenidos en el libro III de las Organizaciones Sindicales y del Delegado del Personal como también del Libro IV de la Negociación Colectiva. Las propuestas a esta reforma laboral podrían dividirse en 3 conglomerados.

I. Medidas para mejorar la calidad de la negociación colectiva.

1. Ampliación de la cobertura de la negociación colectiva:

Se propone que los trabajadores sujetos a contrato de aprendizaje, de obra o faena y reducir la exclusión para los llamados “*trabajadores de confianza*”, centrándose

sólo en aquellos que tengan facultades expresas de representación y administración de la empresa (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

2. Simplificación del procedimiento de negociación

Reconoce el principio de buena fe del procedimiento. Se reducen los plazos del proceso de negociación colectiva, enfatizando la bilateralidad del proceso, fortaleciendo los instrumentos y opciones de mediación, modernizando las regulaciones de los arbitrajes, enfocando la gestión en la solución de conflictos. Paralelamente se incluirá asistencia técnica para el proceso de negociación, enfatizando el apoyo a PYME (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

3. Ampliar el derecho a información

Con el fin de mejorar la calidad de las negociaciones y la relación empresa-sindicato, se propone establecer una normativa que permita a los sindicatos tener información clara y oportuna sobre la situación económica de la empresa con el fin de contar con una negociación colectiva más técnica e informada. Considerando la entrega de información periódica financiera y contable, como también respecto a la estructura, dotación y costos de personal a los sindicatos existentes (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

4. Equilibrio de las partes en el proceso negociador: Derecho a huelga

Se busca lograr un equilibrio entre las partes, orientando el proceso de la negociación colectiva a un punto de encuentro y no a un proceso impuesto por uno de los lados. Con el fin de lograr este punto, se propone eliminar la facultad del empleador de reemplazar los puestos de trabajo de los trabajadores en huelga, con

funcionarios propios o externos, de acuerdo a lo establecido en los acuerdos de libertad sindical de la OIT. Sin embargo el sindicato debe proveer del personal necesario para cumplir con los “servicios mínimos” de la organización con “equipos de emergencia” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

#### 5. Piso de Negociación

En caso de existir un instrumento colectivo vigente, los beneficios contenidos en este constituirán el piso de la siguiente negociación. De esta manera, se establece que la respuesta del empleador no pueda contener estipulaciones menores en materia de remuneraciones y beneficios permanentes a las vigentes al momento de negociación (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

#### 6. Ampliación de materias de la negociación colectiva.

Con el fin de ejercer un voto de confianza en el ejercicio de la voluntad colectiva, se reconoce la libertad y autonomía de las partes para negociar y establecer acuerdos en materias no relacionadas con la remuneración y/o beneficios, sino que en lo relativo a condiciones de trabajo especiales en las empresas que exista una afiliación sindical relevante (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

## II. Medidas para fortalecer la participación sindical

### 1. Titularidad Sindical

Se reconoce al sindicato como sujeto principal de la negociación colectiva, eliminando los grupos negociadores al existir un sindicato en la organización.

Además, tendrán titularidad para negociar los sindicatos inter-empresa y de trabajadores por obra o faena (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014 y Fundación Sol, 2015).

## 2. Representación Sindical

Cada sindicato negociará colectivamente solo en representación de sus afiliados. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

## 3. Horas de trabajo sindical

Se modifica el término “permisos” por horas de trabajo sindical a las ausencias que los dirigentes generen en sus lugares de trabajo con motivo de su labor sindical. Además se aumentan las horas de formación sindical de una semana a tres semanas anuales (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

## 4. Grupos negociadores

Para aquellas empresas que no pueden ejercer el derecho a huelga y aquellas de menor tamaño se establece un procedimiento de arbitraje obligatorio y gratuito (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

## 5. Libertad de Afiliación Sindical

El trabajador se puede cambiar de sindicato las veces que quiera, existiendo vinculación con el último convenio colectivo firmado hasta que se cumpla su vigencia (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

## 6. Extensión de beneficios

Solo se podrán extender los beneficios obtenidos por negociación colectiva al resto de funcionarios no sindicalizados con autorización del sindicato (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

## 7. Modificaciones sustantivas al sistema de mediación y arbitraje.

Propone fortalecer los mecanismos de mediación en la negociación colectiva reglada y establece un nuevo procedimiento de mediación laboral no reglado (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

#### 8. Modificaciones al título preliminar Libro I y Libro III del Código del Trabajo

Se propone incrementar las prácticas antisindicales, reducción de fueros y modificación en los permisos sindicales (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

### III. Acciones positivas en materias de género

#### 1. Igualdad de oportunidades

Si es que la mesa negociadora estuviera conformada solo por personas de género masculino, se garantiza la integración de una trabajadora asociada a la organización u organizaciones negociantes (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

#### 2. Deber de información

El deber de información incluye el proveer al sindicato la información relativa a la igualdad o diferencia en remuneraciones entre hombres y mujeres en funciones de igual valor (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2014).

Si bien a grandes rasgos se podría apreciar como un gran cambio respecto de las disposiciones establecidas en el Plan Laboral, este proyecto de Ley y sus posteriores modificaciones no alcanzan a solventar la deuda que el Estado mantiene con el Movimiento Sindical. Sin embargo dicho proyecto aún está en discusión por lo que aún no hay claridad de cuál será su resultado final.

### *Qué es una organización?*

Antiguamente, las organizaciones eran consideradas como un medio racional para administrar, supervisar, coordinar y controlar a un grupo de personas mediante niveles verticales, departamentos y relaciones de autoridad (Guizar, 2004). Esta concepción tradicional concibe la organización en términos de su estructura formal, representada por los clásicos organigramas organizacionales, los cuales ordenan a los miembros en relación a sus posiciones jerárquicas y funcionales. *“Este modelo simboliza las relaciones formales y estables entre los puestos y unidades de trabajo, considerándolos el factor más importante en la organización”* (Nadler, Gerstein y Shaw, 1994, pp.75).

A pesar de permitir visualizar las organizaciones fácilmente, esta forma de analizarlas presenta una perspectiva estrecha y estática al excluir de su análisis la conducta de la administración, la influencia del ambiente, las relaciones informales y las dinámicas de poder entre otros. Razón por la cual, en el último tiempo se ha transformado dicha visión estática promovida por los modelos clásicos, por modelos que conciben las organizaciones como sistemas sociales y dinámicos (Chiavenato, 2006).

Von Bertalanffy (s.f. en de Faria, 1983), define los sistemas como un conjunto de partes/elementos interdependientes que interactúan donde el conjunto de elementos vinculados no es el todo en sí mismo, sino que constituye un mecanismo que integra insumos del ambiente y los transforma, generando rendimiento. Estos sistemas presentan características fundamentales: la interdependencia de las partes, la interacción que ocurre

entre ellas, la globalidad de la forma y el emergente, donde las propiedades del todo es más que la suma de propiedades de sus partes. (Chiaventato, 2003 y de Faria, 1983).

Posteriormente, Katz y Kahn (1983, en Delgado y Vanegas, 2013) en su Teoría de las Organizaciones, plantean las organizaciones como sistemas abiertos, donde existe un medio externo que presenta demandas, presiones, oportunidades, restricciones y recursos de diversa índole. Estos son utilizados y transformados en los diversos procesos de la empresa, generando resultados, productos o servicios hacia el medio exterior y paralelamente entropía, desgaste, roce y desperdicios en el proceso de transferencia o uso de los recursos.

Algo similar plantea Nadler, Gerstein y Shaw (1994), para quienes el entorno, los recursos y la historia organizacional son los insumos de la organización. Bajo esta premisa, la organización es considerada como parte de un contexto más amplio llamado sistema total de la empresa. Éste, envuelve a la organización y está siempre en contacto con ella. Sus límites son difusos y difíciles de identificar pero es de suma importancia para el éxito y supervivencia organizacional.

Este macro sistema a su vez está compuesto por subsistemas, Grundmann y Stahl (2002), establecen que la organización estaría compuesta por 6 subsistemas interdependientes uno de otro. El *Subsistema de estrategias y valores*, el cual proporciona la orientación a la organización, su función en la sociedad, objetivos generales y específicos, campos de acción, servicios ofrecidos y resultados esperados entre otros. *Subsistema de información y relaciones personales* el cual incluye la motivación y rendimiento, roles y status, clima

organizacional, liderazgo, conflictos y flujo de información formal e informal. *Subsistema de sistemas técnicos y de apoyo*, compuesto por el conjunto de propiedades, equipos, instrumentos, conocimientos, métodos y procesos de trabajo requeridos para la transformación de insumos/recursos en bienes/servicios. *Subsistema de recompensas y sanciones*, el cual asegura la repartición justa de recompensas, bonificaciones e incentivos, como también establece las sanciones o amonestaciones de acuerdo al caso. *Subsistema de tareas y división de trabajo*, el cual define las tareas, otorga responsabilidades y coordina las actividades de la organización. Se expresa mediante el organigrama, normativas y procedimientos, como también en los mecanismos de comunicación y coordinación. *Subsistema de Gestión*, encargado de asegurar las relaciones equilibradas dentro de la organización y armonizar las relaciones con los diferentes componentes externos. Algunas de sus funciones son: planificar, organizar, dirigir y evaluar; promover la integración de los subsistemas y asegurar la disponibilidad de recursos entre otros.

Si bien estos autores incluyen la comunicación como componente de un subsistema, la relevancia y transversalidad de proceso obliga a darle especial consideración, esto plantea Chiavenato (2006) al mencionar que toda organización funciona en base a procesos de comunicación ya que permite un funcionamiento cohesionado y congruente de todos sus integrantes, como también con su entorno, permitiendo la consecución de objetivos comunes. Algo similar es establecido por Rodríguez (1999) al describir la organización como un conjunto de personas que trabajan juntas en pos de una meta organizacional por medio de objetivos comunes, utilizando la comunicación como un medio indispensable para la actividad organizativa, sin ella no existe y no podría existir la organización.

## *Comunicación Organizacional*

La palabra comunicación viene del latín *communicatio* y significa común, de esta manera, la comunicación busca establecer una especie de comunidad, de transmitir símbolos comunes, información y significados de una persona a otra, buscando la comprensión de su contraparte (R.A.E., 2017). De acuerdo a lo anterior, todas las funciones administrativas de una organización, entre ellas la planeación, control, dirección y organización, como también la gestión de personas, entre ellas la motivación, expresión de emociones y resolución de conflictos pueden funcionar mediante la comunicación. (Chiavenato, 2009).

Shanon y Weaver (1949, en Fiske, 1985) plantean un modelo donde la comunicación sigue un flujo definido, identificando problemas en la comunicación al presentarse desviaciones/obstáculos. Dichos autores plantean como punto de partida el propósito del emisor, quien convierte esta intención en un mensaje, a través de un formato de símbolos, el cual será transmitido por un medio/canal de comunicación al receptor, quien traduce el mensaje, y luego se retroalimenta el sistema; resultando la transferencia de significados de una persona a otra. Paralelamente existirían perturbaciones internas, denominadas ruido; como también perturbaciones externas, denominadas interferencias.

Dicho proceso puede ser eficiente, cuando los medios utilizados para la comunicación son los más idóneos (el emisor habla bien, el transmisor funciona bien, no existe ruido en el canal, el canal es el más adecuado, el mensaje es claro y objetivo, el receptor funciona bien, el destinatario oye bien, no hay interferencias internas o externas y existe buena relación entre el emisor y el receptor). Como también puede ser eficaz, cuando el mensaje es

consonante y el destinatario comprende el mensaje que el emisor quería transmitir (mensaje claro, objetivo y unívoco, significado consonante y congruente, el destinatario comprende el mensaje, el mensaje se vuelve común para la partes, existe retroalimentación por parte del destinatario al emisor al comprender el mensaje, el significado del mensaje es el mismo para el emisor y receptor, el mensaje produce una consecuencia. (Chiavenato, 2009).

De esta manera, la comunicación puede ser una ventaja comparativa, de ser gestionada correctamente; o un gran problema dentro de una organización, los cuales generalmente ocurren ante la dificultad de reconocer la comunicación como un proceso dinámico.

Dentro del proceso comunicacional existen factores de persuasión, capacidad para poder modificar actitudes o puntos de vista, tanto en la fuente como en el destino. La comunicación puede ser verbal o no verbal y llevarse a cabo a través de canales formales o informales; los más utilizados dentro de este último grupo son pasear por la organización y la cadena de rumores. Sin embargo está sujeta a barreras personales, físicas y/o semánticas, lo que genera que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado. Paralelamente está expuesto a filtraciones, percepción selectiva, sobrecarga de información, distorsión y omisiones, las cuales dificultan la comunicación en las organizaciones y equipos. Las vías para mejorarla son el acompañamiento, realimentación, empatía, repetición, utilización de lenguaje sencillo, escucha atenta, propiciar la confianza mutua y crear oportunidades. (Chiavenato, 2009).

*Organizaciones Exitosas*

Para Chiavenato (2009) el éxito de una organización va en directa relación con su capacidad de formular y aplicar su estrategia organizacional. Según el autor, la estrategia define el comportamiento de la organización como un todo integrado, tomando en consideración el entorno general y específico de su actividad, con una orientación a largo plazo; proceso ejecutado proactivamente desde la alta gerencia, implementándose a través de planes tácticos y operativos. A través de esta, se establecen los objetivos organizacionales, se planean, calculan y asignan recursos orientando las actividades al éxito de la organización.

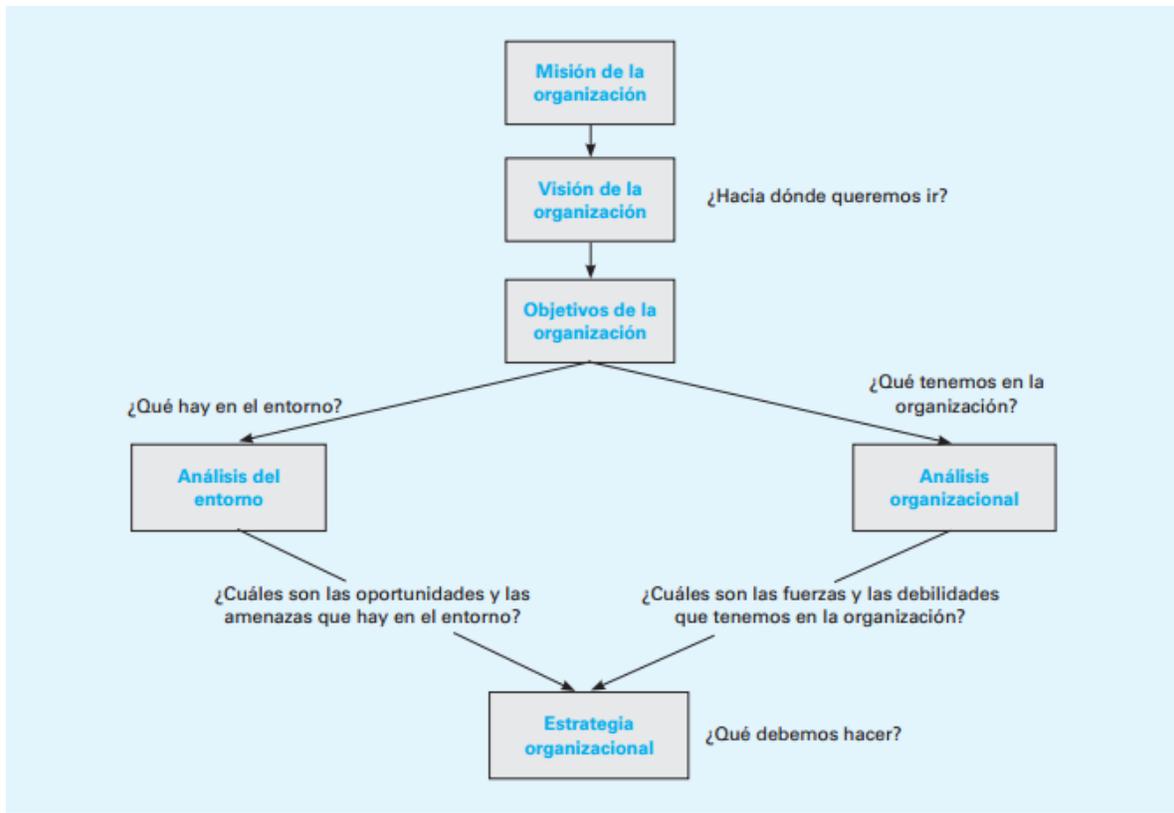
Este tipo de administración, llamado administración estratégica, toma en cuenta diversos aspectos que le permiten asegurar su continuidad y competitividad. Entre estos podemos mencionar el considerar el entorno un actor; la necesidad de poder comparar elementos internos de la organización con el entorno a fin de identificar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; el rol primordial del líder, quien debe dirigir la formulación estratégica en un proceso de aprendizaje emergente e incremental, comportándose como un emprendedor interno y presentando un liderazgo integral, transformando la organización en sistemas de aprendizaje que fomenten el trabajo en equipo y brinde autonomía a sus integrantes. (Chiavenato, 2006)

Para poder lograr esta estrategia a largo plazo, es necesario poder transparentar dicho deseo en elementos concretos. Frente esto, diversos autores establecen elementos que permitirían a las organizaciones establecer lineamientos claros de gestión, estos son: la *misión*, razón de ser de la empresa o su negocio; la *visión*, aquello que la empresa pretende ser; los objetivos, resultados que desea alcanzar en un plazo específico, definiendo niveles de importancia y prioridades y la *estrategia empresarial*, el comportamiento que observará la

empresa. Todo esto apoyado por la estructura organizacional y las políticas y directrices de la organización. Sin una noción de misión, visión y dirección, la organización no tendrá un camino a seguir, tendiendo a reaccionar ante presiones transitorias que no necesariamente van a aportar a su crecimiento y desarrollo. (Chiavenato, 2006).

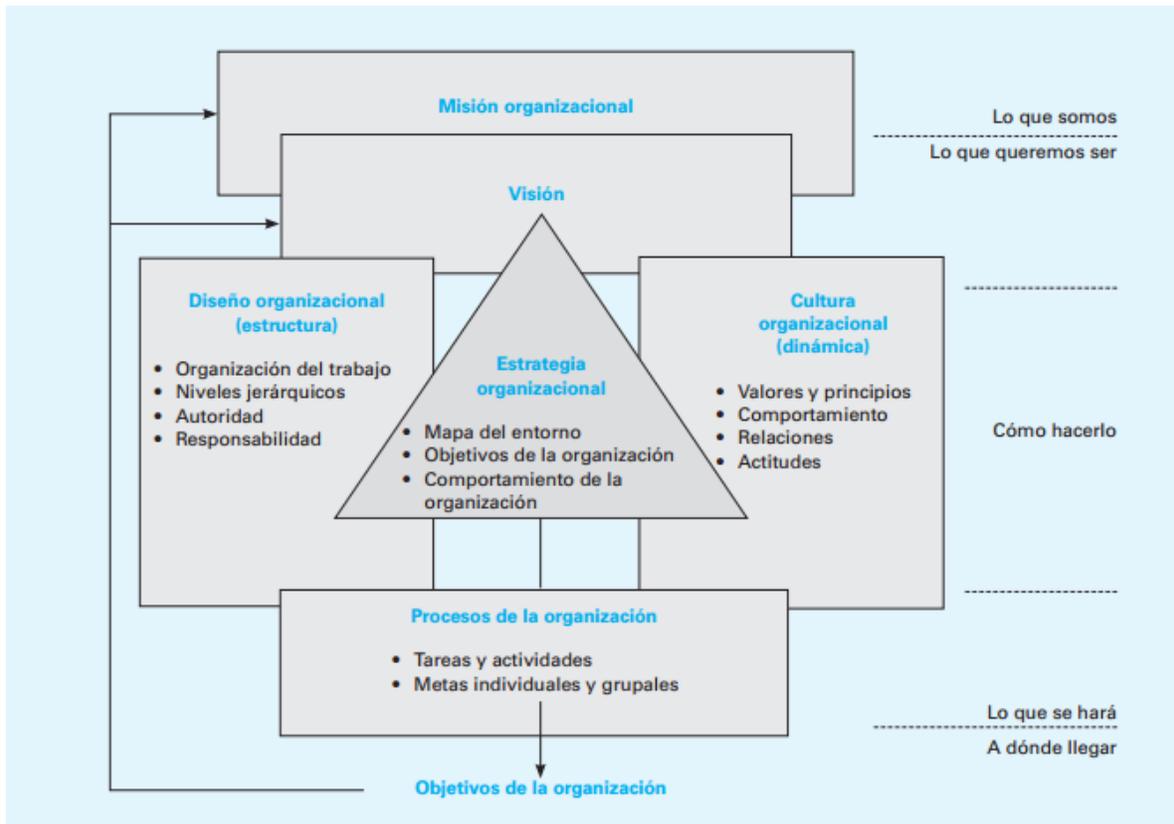
Este mismo autor, plantea el proceso de formulación de estrategia como un conjunto de decisiones respecto de la relación de la organización con su entorno y de cómo cambiará dicha relación de acuerdo a sus propios recursos y plan de implementación. De acuerdo al siguiente flujo:

Imagen 1. Proceso de Formulación de Estrategia (Chiavenato, 2009).



La definición de la estrategia organizacional tiene gran relevancia ya que definirá todo aquello que será de carácter crítico para la organización, determinando tareas, asignando recursos, definiendo la estructura organizacional, influyendo en las dinámicas de poder, las decisiones y diseños organizacionales. Así el desempeño de la organización refleja su estrategia, tanto en formulación como aplicación. Como se demuestra en la siguiente imagen:

Imagen 2. Influencia de la Estrategia en la definición y desempeño de la organización (Chiavenato, 2009).



Paralelamente, Waissbluth (2009) plantea que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de gestionar adecuadamente cinco procesos básicos:

En primera instancia plantea la *forma en que la organización genera valor agregado*, es decir, la manera en que esta organización agrega valor (público o privado) a sus clientes o usuarios. Esto puede variar según la complejidad de sus procesos, nivel de productividad y calidad de atención.

En segundo lugar establece *los procesos de toma de decisión*, es decir, la manera real (no la que dice el manual) en que se adoptan decisiones, ya sean de índole estratégica u operacional, catalogándolos de eficaces/ineficaces, oportunos o tardíos.

Posteriormente menciona los *mecanismos de aprendizaje y control*, es decir, la manera en que la organización acumula y reutiliza el conocimiento, y cómo vigila y asegura, a nivel estratégico, operacional y de probidad, la gestión adecuada de los recursos y la dirección en que la institución se está desarrollando.

Luego le otorga importancia a las *formas que tiene la organización de generar membresía* en su interior, esto es, la forma en que la organización hace parte a sus colaboradores de los objetivos de la organización, los mensajes compartidos, valores, así como los contratos formales y psicológicos entre la organización y sus integrantes. La membresía efectiva en un sistema requiere que la persona reconozca su propio rol, su sentido de pertenencia, y su compromiso de participar en la creación del futuro grupal.

Finalmente, pero no menos importante, menciona los *mecanismos de resolución de conflictos entre sus miembros*. Supuestamente, el manual establece los roles de cada integrante frente a un conflicto. Sin embargo, la propia complejidad, las fronteras borrosas, y la tendencia a la auto-organización, hacen que lo que era supuestamente nítido esté plagado de conflictos cotidianos, que se resuelvan de mejor o peor manera. De esta manera el autor plantea que (2009, pp.12.) “*pretender gerenciar una organización compleja que esté libre de conflictos es simplemente utópico*”.

En el momento en que estos procesos coexisten armónicamente, las organizaciones logran un funcionamiento superior, dando un salto positivo de varios ordenes de magnitud. Sin embargo al fallar uno de estos cinco procesos, existen escasas probabilidades de que la organización sobreviva y cumpla con sus objetivos en el tiempo.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, y para esta investigación, podríamos comprender a las organizaciones como sistemas compuestos de partes que funcionan coordinada e integradamente para desempeñar una finalidad u objetivo, en relación constante con su entorno. Todos los subsistemas están en constante interacción y las modificaciones en uno de ellos genera consecuencias en los otros (de Faria, 1983). La complejidad de cada sistema estará determinada por el objetivo de la organización, características de su entorno, pudiendo encontrar diferentes tipos de sistemas en relación a las características y grados de interdependencia. Burns y Staker (s.f., en Rodríguez, 1999.) mencionan que a mayor complejidad de una organización mayor descentralización, flexibilidad y diferenciación de sus procesos internos, brindando así mayor posibilidad de adaptación a su entorno, transformándose en organizaciones más exitosas. De esta manera la adaptación y el cambio determinarán el éxito y sobrevivencia de una organización (Katz y Kahn, 1983, citado en Acosta, 2002). Todo esto permitido por una gestión adecuada de las comunicaciones organizacionales (Rodríguez, 1999).

Dónde los procesos propuestos por Waissbluth (2009) serían el método más eficiente y efectivo de coordinar y comunicar los diferentes sistemas pertenecientes a la organización y la orientación estratégica propuesta por Chiavenatto (1999) permitiría darle orientación y sentido al sistema en su globalidad, manteniendo en todo este proceso una adecuada comunicación dentro de la organización.

*Cambio Organizacional*

*“Crecer y perdurar no es una tarea fácil. Las entidades deben superar los desafíos impuestos por el contexto, satisfacer a los destinatarios de sus esfuerzos y preservar la legitimidad de sus propósitos demostrando –con resultados- que tiene sentido su existencia”* (Martinez Nogueira, 1987 en Jones, 2012).

El cambio organizacional se sitúa como una necesidad de adaptación para las organizaciones debido a las presiones y contextos en los cuales se insertan (Díaz, 2007), en ocasiones este cambio se puede dar por el desarrollo natural de la organización (Gordon, 1997 en Acosta 2002), como lo plantea Jones (2012) quien menciona que sin importar el tipo u objetivo de la organización, todas y cada una de ellas presentan un ciclo natural de vida que se desplaza a través de patrones de comportamiento predecibles y repetitivos a medida que crece y se desarrolla, enfrentando en cada una de estas etapas un conjunto típico de desafíos (normales) y otros anormales. Dependerá, que tan bien o mal se aborden o no los desafíos por parte del grupo directivo y a su vez la manera en que se conduzca a la organización de una etapa a otra la supervivencia de cada entidad (Adizes, 1988).

Para comprender el ciclo vital de una organización no hay que considerar únicamente su edad, sino que también su tamaño y la escala de actividades que desarrolla. El concepto de ciclo vital supone que las organizaciones se desplazan por etapas que (i) son secuenciales, (ii) suceden como un proceso jerárquico donde va aumentando de complejidad en cada etapa que pasan, (iii) revertir procesos es muy complejo y (iv) las modificaciones se producen en toda la organización. Sin embargo, las etapas no se presentarán de la misma manera en todas las organizaciones, sino que de manera particular y con diversos periodos de duración (Adizes, 1988).

Adizes, (1994 en Jones, 2012) propone un modelo de nueve etapas separadas en 3 fases mayores: (i) organizaciones que están en crecimiento, (ii) organizaciones que maduran, (iii) organizaciones que envejecen.

Imagen 3. Ciclo de Vida de una organización (Jones, 2012).

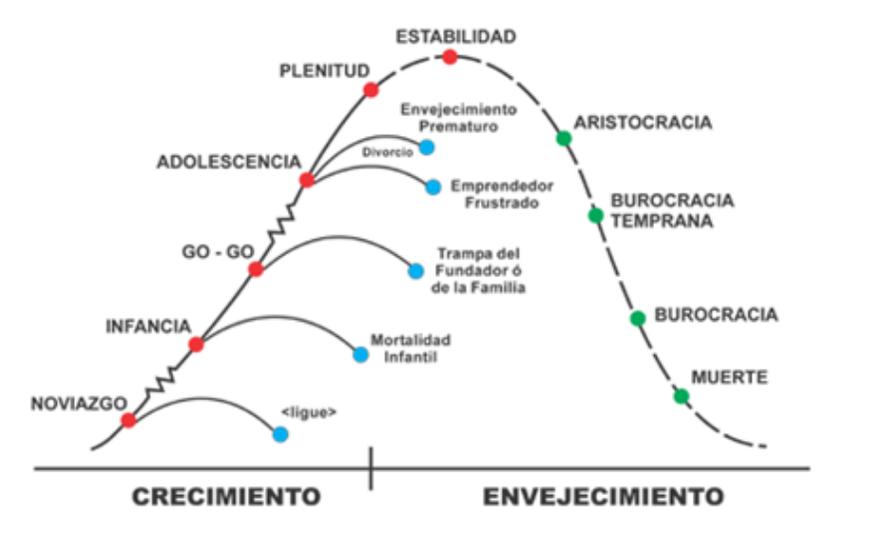


Figura 1. Etapas de vida de una Organización (Elaboración Propia, contenido de Adizes, 1988; Alteri, Comas y Tilve, 2010 y Jones, 2012.).



Para evitar el ciclo natural de las organizaciones y lograr su sobrevivencia y permanencia a través del tiempo es necesario gestionar los cambios, alterando la estructura y/o los

comportamientos de una organización a raíz de fuerzas externas como también impulsado por voluntad de sus líderes (Acosta, 2002).

Si bien el foco del cambio puede ser diverso, teniendo la posibilidad de centrarse en la estructura, tecnologías, procesos, comunicaciones, clima, la organización completa etc. (Acosta, 2002), su fin principal debe estar orientado a generar cambios culturales, es decir en el modo de hacer las cosas, asegurando de esta manera su continuidad en el tiempo (Burke, s.f) .

Para Schein (1992, en Burke, s.f) la cultura organizacional está compuesta de tres niveles, los artefactos, los valores adoptados y declarados y los supuestos básicos. Para poder interpretar los artefactos y valores es necesario comprender el patrón de supuestos básicos que opera dentro de la organización. Si bien, la cultura organizacional está constituida por su patrón de supuestos básicos subyacentes, estos no son observables; sino que se manifiestan a través de los artefactos y valores, siendo estas últimas las variables posibles de intervenir.

Si bien los valores y artefactos son las manifestaciones de la cultura organizacional, las consecuencias de llevar a cabo cambios en las organizaciones son impredecibles por la incertidumbre que dichos cambios generan y la consecuente reacción que tienen los integrantes de la organización a las nuevas circunstancias. (Vértiz, 2008)

Frente a esta dilema es que surge la Gestión del Cambio, modelo planeado que busca movilizar la organización desde un estado presenta a uno deseado (Beugelsdijk, Slanges y van Herpen, 2002); donde la intervención o gestión sería la variable independiente y los

cambios que se generen en los resultados organizacionales y conductas las dependientes (Robertson, Robert y Porras, 1993).

Si bien la gestión del cambio es una labor compleja y no existe un método único que garantice una implementación exitosa, ya que cada contexto es único (Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., Peláez, J. s.f). Es deber del agente de cambio y/o líder de la organización garantizar un mínimo de certidumbre, que permita a las personas continuar con su interacción cotidiana (Vértiz, 2008), con el fin de llevar a su nueva realidad a la organización (Ford, 1999).

Para poder llevar con éxito este proceso de cambio hay que tener en consideración la resistencia natural que presentan los grupos a las modificaciones de su entorno, quienes buscan mantener el statu quo aferrándose a las conductas conocidas y desarrolladas en el pasado (Schein, 1988 citado en Labianca, Gray y Brass, 2000 y Romeo, 1999).

La resistencia se puede gestar por diversos factores como el desconocimiento de las necesidades de la organización, las creencias preexistentes en la institución, la falta de información respecto del proceso de cambio, la sensación de amenaza frente a la experiencia, posición jerárquica o estabilidad laboral y el temor a lo desconocido entre otros (Gordon, 1997, citado en Acosta, 2002). Diversos autores (Burke, s.f., Acosta, 2002, Labianca, Gray y Brass, 2000) plantean de vital importancia trabajar positivamente la resistencia, con el fin de evitar que esta siga creciendo y dificulte aún más el proceso de cambio. Para esto, es importante mostrar los beneficios que éste brindará al futuro, hacer partícipe a los integrantes del proceso de diagnóstico, escuchar a aquellos que estén en

contra y empatizar con ellos, tomando acciones para reducir los temores, entre otras (Watson, 1967).

Dependerá, que tan bien o mal se aborden o no los desafíos por parte de los líderes y a su vez la manera en que se conduzca a la organización frente a los desafíos que se planteen como también aquellos que les imponga el entorno la supervivencia y/o éxito de cada entidad (Adizes, 1988).

Frente a esto, han surgido diversas estrategias para gestionar el cambio con el fin de enfrentar con mayor éxito el complejo dinámico mundo moderno. Dentro de estas, el Desarrollo Organizacional ha surgido como una manera de brindar mayor solidez, dirección y proyección a las organizaciones y sus procesos de cambio, con el fin de poder administrarlos de la mejor manera posible, obteniendo como resultado organizaciones eficaces (Casique y López, 2007; Rainieri y Martínez, s.f.).

### *Desarrollo Organizacional*

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha convertido en el instrumento para el cambio enfocado en la eficiencia organizacional (Torres, s.f.). Este surge del estudio del comportamiento humano y de la estructura organizacional desde una perspectiva sistémica (Chiavenato, 2003). En este sentido, el DO es una disciplina de las ciencias de la conducta que busca el mejoramiento de las organizaciones y sus trabajadores a través del uso de la teoría y el cambio planificado (French y Bell, 1995).

Brown & Harvey (2006) plantean como características inherentes a toda definición de desarrollo organizacional el concepto cambio y organización. Donde llevar a cabo el proceso de administración del cambio no es únicamente solucionar problemas, sino que se trata de utilizar una metodología que permitirá lograr los resultados esperados (French y Bell, 1995), un proceso de cambio sistemáticamente organizado, planeado, paulatino y orientado al logro (Casique y López, 2007).

Paralelamente, Schein (1989, en Gonzales, 2008) menciona como elementos esenciales de cualquier proceso de DO su orientación a largo plazo, su enfoque global de la organización, donde se busca una mayor eficiencia a nivel general y no simplemente para una parte de ella, en el cual los pasos y etapas del proceso serán desarrollados conjuntamente entre la gerencia y el consultor.

Beckhard, uno de los precursores del concepto del DO (1984, en Macluf, Deflín y Arano, 2014) señala que es posible comprenderlo como un esfuerzo planeado, que abarca toda la organización, administrado desde la alta gerencia, con el objetivo de lograr mayor eficacia y salud en la organización, por medio de modificaciones planeadas en los procesos organizacionales, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Otros autores como Warren (1969, en Sánchez, 2009), French y Bell (1984, citado en Davis y Newstrom 1991), como también Pariente (1998), comentan que el DO es una estrategia educativa de intervención que busca modificar la cultura organizacional a través de un cambio planeado; generando modificaciones en las actitudes, valores, estrategias, prácticas y estructuras de las organizaciones con el fin de lograr una mejor adaptación de esta a las nuevas tecnologías, mercados, desafíos y entorno, como también al cambio en sí mismo. Algo similar es planteado por Karp (2006, en Sánchez, 2009), quien establece el DO como

la formulación de un cambio planeado a través de la implementación de una estrategia, donde el cambio se estructura a partir de un conocimiento de las fortalezas, debilidades y aprovechamiento de las oportunidades.

Así, el proceso de cambio no se centrará únicamente en la estructura organizacional y/o sus tecnologías, sino que también sobre el lado humano de la institución, siendo este decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, por lo que su adecuado manejo será un elemento fundamental al considerar realizar un proceso de cambio planeado (Torres, s.f.)

Frente a esto, es necesario tener presente que la única forma lograr cambios, y que estos se mantengan a través del tiempo dentro de las organizaciones, es generando modificaciones en su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de valores, de creencias, y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Para Burke y Horstein (1972) el cambio cultural sólo se podría lograr a través de un Diagnóstico Situacional enfocado en la comunicación, planeación de la organización y toma de decisiones. Por su parte, Blake y Mouton (1969) lo plantean como un plan integral que involucra conceptos y estrategias, tácticas y técnicas que busca transformar las entidades en organizaciones de excelencia, a través del diseño y aplicación del modelo sistémico Grid. Algo similar es mencionado por Brown & Harvey (2005), para quienes el fin último del DO es la excelencia corporativa, alcanzando esto al lograr satisfacer los deseos de desarrollo y crecimiento personal de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Lo anterior se relaciona con lo planteado por Friedlander y Brown (1974, citado en Garzón, 2005), para quienes el DO es una metodología que permite generar

cambios y desarrollo tanto en las personas como en las tecnologías, procesos y estructuras organizacionales.

De esta manera, el DO abordará entre muchos otros, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, situaciones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación, destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional (Torres, s.f.). Mediante la utilización de una metodología que permitirá identificar las áreas de oportunidad de las organizaciones y generar modelos de intervención orientados al logro de organizaciones saludables y exitosas.

Finalmente, De Faria (1983) plantea que el desarrollo organizacional como proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, que buscan incrementar la eficacia y salud de la organización con el fin de asegurar el crecimiento tanto de las organizaciones como de sus integrantes. Planteando el DO como un proceso dinámico y continuo, de cambios planeados donde se utilizan estrategias, métodos e instrumentos orientados a mejorar la organización, caracterizado además por: la definición de una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad con el entorno, responsabilidad de los directivos, desarrollo de potencialidades en personas, grupos y subsistemas internos y externos. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

De acuerdo a lo anterior, el DO es una disciplina que permite generar modelos de intervención para el logro de organizaciones saludables y cumplimiento de objetivos organizacionales a través de un Diagnóstico Organizacional que permita identificar sus áreas de oportunidad.

### *Diagnóstico Organizacional*

Dentro de todo proceso de cambio planificado, es necesario identificar la situación actual para definir el programa y lograr la situación deseada (Brown & Harvey, 2006). El diagnóstico organizacional es el proceso mediante el cual las organizaciones pueden tener conocimiento preciso y completo de sus capacidades y debilidades, en un momento determinado, permitiendo así identificar las necesidades de cambio, como también administrar este proceso de cambio de la mejor manera posible. (Rainieri y Martínez, s.f.)

### *Definición de Diagnóstico Organizacional*

Según Lawrence y Lorsch (1973, citado en Kaplan, Cruz, González y Yocupicio, 2011) es posible entender el diagnóstico organizacional como parte del proceso de consultoría dedicado a describir la situación actual de una organización, sin realizar en este proceso un juicio de valor. En esta misma línea, Mello (1992, citado en Kaplan, Cruz, González y Yocupicio, 2011) menciona que el diagnóstico organizacional permite ver de forma objetiva la empresa.

Paralelamente, Molina (2005, citado en Chávez, 2008) plantea el diagnóstico organizacional como una técnica de recolección de datos e información respecto de los valores, costumbres, cultura y procesos del sistema y subsistemas que lo componen, Suarez (s.f., en Góngora, s.f.) por otro lado, afirma que es un proceso que intenta identificar las vulnerabilidades y carencias en las organizaciones, con el fin de reforzar dichas debilidades que le impiden ser un instrumento útil y eficaz en la implementación de políticas, como también rectificar acciones cometidas y reforzar las potencialidades, maximizando su capacidad operativa.

Por otro lado, Rivera (1998, en Sánchez, 2009) define el diagnóstico organizacional como un proceso de análisis que permite la transformación de una empresa, desde un estado de incertidumbre a uno de conocimiento. Para Sánchez (2009) es una actividad vivencial que busca plantear soluciones a situaciones conflictivas, por medio de un auto-análisis que debe tener como resultado un plan de acción concreto enfocado en solucionar la problemática, todo esto con tal de optimizar el funcionamiento de las empresas y esta pueda adaptarse y enfrentar de mejor manera el contexto en el cual se encuentra.

Así, el diagnóstico se plantea como un proceso sistemático que ayuda a las organizaciones a mejorar su capacidad de evaluar y modificar patrones ineficientes de comportamiento con el fin de desarrollar mayor efectividad y asegurar un mejoramiento continuo. Este sirve como base para llevar a cabo intervenciones estructurales, de comportamiento, procesos o tecnológicas enfocadas en mejorar el desempeño de la organización (Brown & Harvey, 2005)

Si bien diversas perspectivas teóricas han abordado el tema del diagnóstico organizacional, brindando cada una de ellas una definición y significado del concepto distinto; al día de hoy

existe conceso respecto a algunos aspectos y dimensiones básicas del concepto, independientemente de la teoría que se utilice para abordarlo (Rainieri y Martínez, s.f.).

De esta manera, Rainieri y Martínez (s.f.) plantean al Diagnóstico Organizacional como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas; que tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio, con el fin de generar conocimiento que permita comprender, gestionar y modificar las organizaciones, permitiendo mejorar la eficiencia y productividad de la organización, como también la calidad y condiciones laborales de sus colaboradores. Dicho proceso es de carácter sistémico, donde participan diferentes grupos de interés y se intervienen los diferentes componentes del sistema organizacional; como también humano, influenciado por variables subjetivas como opiniones, percepciones, valores etc. Así el fin principal del Diagnóstico Organizacional sería identificar variables del sistema en conflicto, con el fin de generar un cambio en la organización que le permita adaptarse de mejor manera al contexto en el que está inserta. Definición que será utilizada para esta investigación.

#### *Perspectivas del Diagnóstico Organizacional.*

Rodriguez (1999) propone diversas perspectivas para enfocar el problema de eficiencia organizacional:

***Perspectiva societal:*** enfoque que busca evaluar las funciones y procesos organizacionales desde el sistema que engloba la organización. Su foco está en cómo la organización afecta a los diversos subsistemas de la sociedad, cómo los cambios que la sociedad desea implementar afectan a la organización y la capacidad de la organización de adaptarse a

estos cambios. La importancia de este enfoque radica en la imposibilidad de comprender una organización fuera del contexto en el que se encuentra.

*Perspectiva Ejecutivos:* visión que busca evaluar, desde la cúpula directiva, cuan bien se adapta la organización al cambio a través de la capacidad de sus colaboradores para identificar y resolver problemas. De esta manera, se enfoca en cómo se están ofreciendo sus productos y servicios, como también cuán eficientes son con los recursos disponibles.

*Enfoque subsistemas dentro de la organización:* Enfoque que busca evaluar cuan eficiente es cada subsistema/departamento en su propia función, como también en su interrelación con el resto de los subsistemas y la globalidad del sistema.

*Enfoque grupos informales:* Perspectiva que busca identificar los grupos informales, comprender su funcionamiento y definir si sus dinámicas tienden a facilitar o dificultar la eficiencia organizacional.

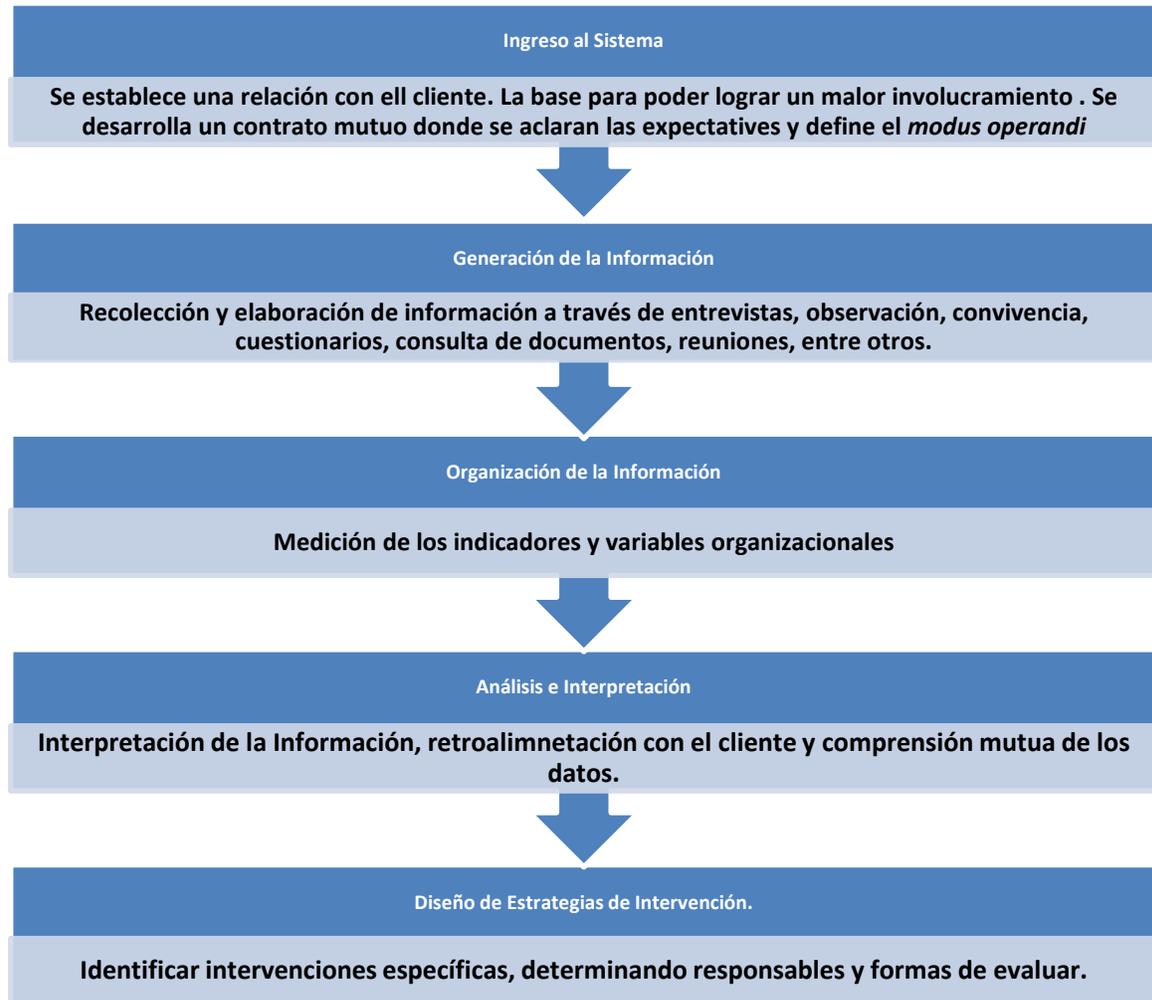
*Enfoque individual:* Perspectiva que busca mejorar su eficiencia respecto a la capacidad de la organización de generar un impacto positivo en sus clientes y proveedores, tanto internos como externos.

A pesar de existir diversas perspectivas para abordar la eficiencia organizacional, ninguna es exclusiva, muchas veces son complementarias y se interponen. Lo principal dentro de este proceso es comprender que es una aproximación sistémica, es decir, es el estudio de un sistema complejo, inserto dentro de un contexto societal. El análisis de una parte del sistema debe considerar las relaciones de esta parte con el sistema, como también las relaciones que mantiene la organización con el sistema total.

### *Fases del diagnóstico organizacional*

Todo proceso de diagnóstico consta a grandes rasgos de las mismas etapas (Grundmann y Stahl, 2012):

Figura 2. Fases del Diagnóstico Organizacional



### *Modelos de diagnóstico organizacional*

Los modelos constituyen un marco conceptual que permiten ordenar e interpretar el funcionamiento organizacional (Rodríguez, 1999). Son diseñados para apoyar la gestión de los consultores en categorizar los datos de la organización, resaltar la comprensión de los

conflictos organizacionales, llevar a cabo la interpretación de datos y proporcionar las estrategias de intervención apropiadas para el caso (Contreras y García, 2008).

Cada uno de estos modelos son prescindibles e intercambiables, pudiendo escoger el consultor uno entre los diversos modelos disponibles como también elaborar uno propio para cada caso (Grundman y Stahl, 2012).

Dentro de los clásicos podemos encontrar el de Weisbord, Nadler y Tushman, Tichy y Burke y Litwin, los cuales han sido utilizados frecuentemente para analizar organizaciones (Contreras y García, 2008)

En este trabajo se presenta el modelo de intervención seleccionado para realizar el diagnóstico de la organización sindical y orientar el plan de acciones de mejora de su gestión.

#### *Modelo de seis casilleros de Weisbord*

Weisbord (1976, en Contreras y García, 2008) plantea un modelo de 6 casillas como marco de referencia para realizar un diagnóstico organizacional. Es un instrumento de encuesta-retroinformación, destinado a recopilar datos sobre el funcionamiento organizacional a través de las percepciones de las personas de una unidad u organización con el fin de identificar las áreas de actividad donde un esfuerzo de desarrollo organizacional resulte un beneficio. Para poder realizar esto, Weisbord propone que el consultor debe prestar atención tanto a los elementos formales de la organización, aquellos determinados por la estructura/normativa, como también aquellos informales, la forma en que realmente suceden las cosas dentro de una organización.

El modelo permite analizar las relaciones entre las variables que influyen la forma en que se administra una organización, determinar las intervenciones apropiadas y mejorar la capacidad de una organización para atender a su cliente. Está conformado por siguientes componentes:

Propósitos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?

Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo?

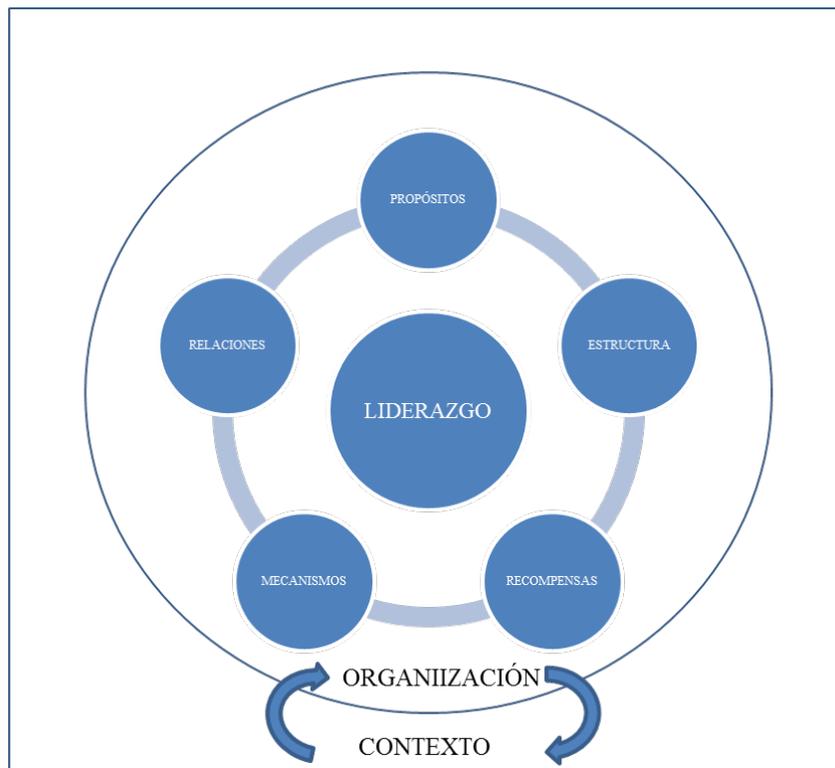
Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías?

Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?

Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?

Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

Figura 3. Modelo de los Casilleros de Wiesbord (1976, en Contreras y García, 2008).



Este plantea los siguientes pasos para poder llevar a cabo el proceso de diagnóstico:

Figura 4. Fases del Proceso Diagnóstico (Elaboración Propia).



## Metodología de Estudio

### *Diseño y Alcance*

El presente estudio puede ser clasificado según la distinción realizada por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como una investigación de tipo *exploratorio – descriptiva*. El carácter exploratorio está dado por el tipo de organización a analizar en este estudio. Si bien el proceso de DO ha sido ampliamente estudiado y aplicado a diversos tipos de organizaciones, en la revisión bibliográfica realizada para esta investigación se detecta ausencia de estudios realizados en organizaciones sindicales orientados al análisis y mejoramiento de su gestión. Organizaciones que presentan características que la diferencian de las organizaciones productivas, como lo es el contexto histórico y encuadre legal que regula su funcionamiento, su dependencia a una organización mayor, un directorio regulado por una asamblea constituyente, los cuales son sus mismos clientes, entre otras; mientras que es de carácter descriptivo pues entre los propósitos de esta investigación está el entregar una descripción del fenómeno en estudio, es decir, entregar fortalezas y áreas de mejora de la gestión del Sindicato N°3 de Conductores de Metro S.A.

### *Tipo de Estudio*

El enfoque utilizado en este estudio es de tipo *cualitativo*, porque se esfuerza por comprender la totalidad del fenómeno de interés, utilizando al propio investigador como instrumento de investigación (Salamanca, Martín-Crespo, 2007) desde una perspectiva

fenomenológica, la cual según Taylor y Bogdan (1987) busca ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, desde el contexto en el que se encuentran las personas que han sido partícipes del proyecto. Desde esta perspectiva, se asume un modelo dialéctico, donde el conocimiento es creado colaborativamente a partir de la relación entre el investigador y lo investigado, considerándose imprescindible adentrarse en el fenómeno estudiado para comprender su funcionamiento, lógica interna y especificidad (Blaxter, Hughes y Tight, 1996; Sandoval, 2002). De esta manera, la subjetividad e intersubjetividad ,investigador – sujeto/fenómeno de estudio, pasan a ser los instrumentos necesarios para conocer los contextos humanos (Sandoval, 2002 y Sherman y Webb, 2001).

#### *Instrumento para la recolección de datos.*

Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos, por un lado la *entrevista individual en profundidad* a los miembros de la mesa directiva, puesto que esta permite la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes sobre una situación dada, tal como las expresan; donde la dirección de la entrevista es brindada por el entrevistado, dado que la estructura que ésta tenga es portadora de ciertos significados. (Taylor y Bogdan, 1981). En segunda instancia se llevaron a cabo entrevistas individuales semi-estructuradas a diversos afiliados de la organización sindical, seleccionados por conveniencia. Esto con el fin de levantar información relativa a la imagen de la organización, y de dar respuesta a las interrogantes surgidas en las entrevistas en profundidad, como también para conocer la propia versión de los integrantes (Munarriz, 1992). De forma complementaria se realizó un análisis documental, la revisión de documentos organizacionales permiten comprender el fenómeno central de estudio. Esto a través del conocimiento de los antecedentes del

ambiente, las experiencias, vivencias y el funcionamiento cotidiano de las personas y organizaciones que los narran Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### *Muestra.*

Para las entrevistas en profundidad la selección de informantes se realizó según tres criterios:

1. Estar afiliado al Sindicato N°3 de conductores de metro
2. Participar en la directiva de la organización sindical en estudio.
3. Tener disposición para entregar la información solicitada.

Para las entrevistas semi-estructuradas la muestra fue por conveniencia, cuidando la representatividad de los afiliados en términos de distribución geográfica y variedad de cargos:

1. Estar afiliado al Sindicato N°3 de conductores de metro.
2. Tener disposición para entregar la información solicitada.

La muestra total del estudio está constituida por un total de 31 miembros de la organización sindical, quienes contaban con los criterios anteriormente descritos, entre ellos directivos (3/4) de la organización, conductores, asistentes de terminal y operadores y reguladores de PMT.

Los documentos organizacionales analizados fueron:

1. Página Web de la organización que sustenta al sindicato.
2. Estatutos de la Organización Sindical.
3. Base de datos de los afiliados.
4. Facebook del Sindicato N°3
5. Comunicados del Sindicato N°3

*Análisis de los datos.*

Para el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas a los participantes se realizó una codificación basándose en las principales temáticas que salieron en estas.

Las categorías emergentes fueron:

- Empresa
- Hitos – Revisión histórica.
- Razón de afiliación
- Imagen de la organización
- Gestión
- Comunicación

## Resultados

### *Antecedentes Institucionales de la Empresa Metro S.A.*

Para efectos de contextualizar el entorno inmediato al interior del cual opera el Sindicato N°3, a continuación se presentan algunos antecedentes institucionales de la Empresa Metro S.A.

El proyecto del metro de Santiago nace el 24 de octubre de 1968 bajo el mandato del ex presidente Eduardo Frei. Concebido inicialmente como un proyecto de cinco líneas y 80 km. de longitud, se ha transformado en el medio de transporte central del proyecto Transantiago. Sin embargo desde su concepción tuvieron que transcurrir siete años para que en Septiembre de 1975 se inaugurara su primer tramo, San Pablo – La Moneda (Metro S.A., 2013)

Con un crecimiento lento pero constante para 1989 la red de transporte público subterráneo ya contaba con una extensión de 25 kilómetros, dos líneas y 37 estaciones. En enero del mismo año la Dirección General de Metro, hasta entonces entidad pública dependiente del Ministerio de Obras Públicas, pasa a ser una sociedad anónima bajo la Ley N°18.772, siendo sus accionistas la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) y el Fisco, representado por el Ministerio de Hacienda. Desde este momento, pasa a llamarse Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. o como es conocido Metro S.A. (Metro S.A., 2013)

Debido a la desvinculación de la organización del aparato estatal, los trabajadores tienen la libertad de organizarse y formar el primer sindicato de trabajadores de Metro S.A.,

el cual es fundado en marzo de 1990 y agrupa a trabajadores de diversos estamentos y cargos pertenecientes a la empresa de transportes.

A lo largo de los años Metro S.A. se ha convertido en la columna vertebral del sistema de transporte de Santiago Transantiago, con una red compuesta por cuatro líneas y más de cien estaciones en funcionamiento, la empresa realiza más de 600 millones de viajes anuales transportando a millones de pasajeros mes a mes.

La alta demanda que ha tenido la institución por los cambios en la estructura de transportes comenzó a gestar un ingreso masivo de trabajadores jóvenes subcontratados a la organización como choferes de trenes. Sin embargo al dictarse la Ley de Subcontratación N° 20.123 (Dirección del Trabajo, 2016) todos estos conductores pasan a ser contratados directamente por Metro S.A., mejorando con esto sus condiciones laborales.

Actualmente la red de transporte subterráneo está en pleno proceso de ampliación, mediante la construcción de las Líneas 3 y 6, proyectos que brindaran mayor y mejor interconexión a los ciudadanos.

*Gobierno Corporativo Metro S.A.*

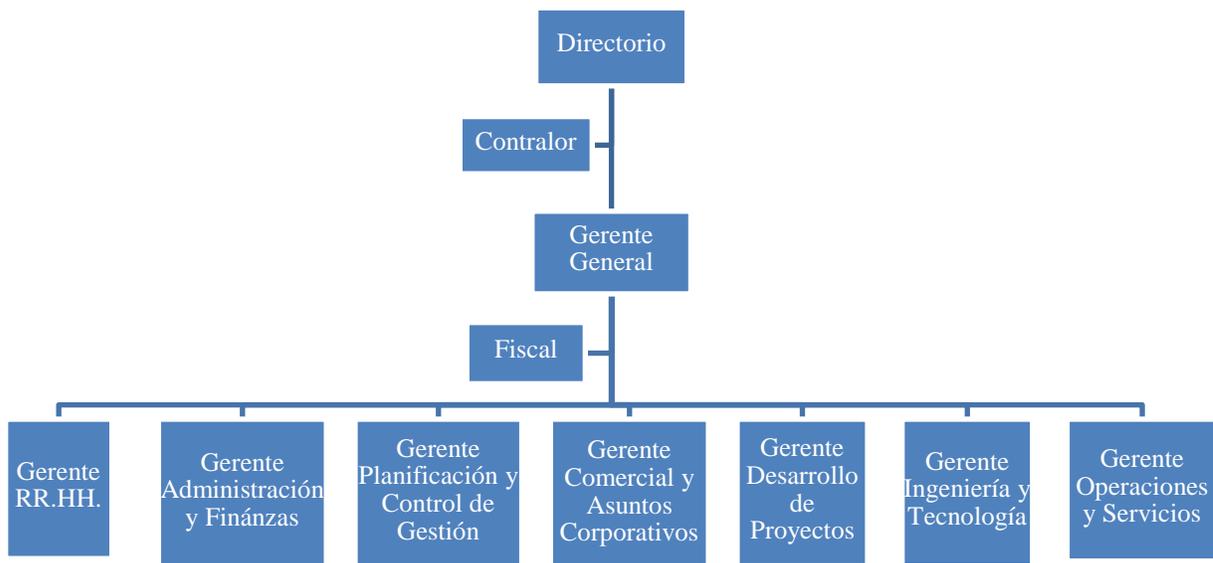
*Descripción.*

La Administración Metro de Santiago consta de un Directorio, conformado por su Presidente, Vicepresidente y cinco Directores. De este organismo depende la unidad asesora de Contraloría y el Gerente General.

### *Organigrama.*

El Gerente General ejerce la administración de la Empresa a través de siete Gerencias: Recursos Humanos, Comercial y de Asuntos Corporativos, Operaciones y Servicios, Administración y Finanzas, Desarrollo de Proyectos, Ingeniería y Tecnología y Planificación y Control de Gestión. Con el apoyo de la Fiscalía.

Figura 5. Estructura Organizacional Metro S.A.( Metro S.A, 2013)



### *Lineamientos Estratégicos*

#### *Misión Metro S.A.*

*“Garantizar, como eje estructurante del transporte público, una experiencia de viaje en medios eléctricos de manera sustentable, eficiente, con calidad, confiabilidad y seguridad.*

*Entregar, complementariamente, servicios que aporten a la rentabilidad de la empresa, que ayuden a financiar su expansión y que contribuyan a la calidad de vida de los ciudadanos, cuidando el uso eficiente de los recursos públicos.” (Metro S.A., 2013, p.26).*

#### Visión Metro S.A.

La Visión del Negocio se encuentra condensada en los siguientes puntos:

- *“Ser uno de los cinco mejores metros del mundo en servicio, eficiencia y seguridad y compromiso con el medioambiente y la sociedad.*
- *Ser una empresa del Estado respetada por los ciudadanos por su servicio, eficiencia y seguridad.*
- *Ser una empresa que atrae muy buenos profesionales y que se gestiona con meritocracia.” (Metro S.A., 2013, p.26).*

#### *Pilares Estratégicos y Objetivos*

Metro S.A. definió una serie de proyectos estratégicos que orientaron sus principales acciones. Estos estuvieron orientados al crecimiento de la red, maximizando su capacidad actual y desarrollando los proyectos de expansión. Esto se llevó a cabo con mirada al cliente y a los vecinos a través de la estrategia de servicio y sostenibilidad.

*Clientes;* Metro S.A. debe asegurar una buena experiencia de viaje con un servicio predecible, rápido, seguro junto a un adecuado estándar de comodidad. Además, debe satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes respecto al servicio, antes, durante y después del viaje (Metro S.A., 2013).

*Personas:* Garantizar un equipo humano competente, participativo y motivado en un ambiente laboral satisfactorio. Junto a la confiabilidad de los procesos de administración de personas, asegurando el cumplimiento de las condiciones higiénicas (Metro S.A., 2013).

*Crecimiento:*

*“Aportar al desarrollo del transporte público, participando en la planificación y explotación de metros u otros medios de transporte.*

*Desarrollar los megaproyectos de manera sustentable, optimizando sus costos, plazos y estándares de calidad”* (Metro S.A., 2013, p.27).

*Eficiencia:*

*“Mantener un resultado operacional positivo, a través de la optimización de costos e ingresos tarifarios y no tarifarios; junto con optimizar el costo de endeudamiento.*

*Garantizar la sustentabilidad financiera a largo plazo, mediante la estructura tarifaria y la optimización del uso de la infraestructura.”* (Metro S.A., 2013, p.27).

*Sostenibilidad:*

*“Incentivar y fomentar las iniciativas de eficiencia energética y buenas prácticas medioambientales. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos entregando transporte*

*inclusivo, cultura y servicios anexos, además de mantener canales de comunicación adecuados con los grupos de interés” (Metro S.A., 2013, p.27).*

**Actividades y Negocios:** Más de un 60% de todos los viajes del transporte público de Santiago se realizan por Metro. El principal rubro en el cual participa la Sociedad es el transporte masivo de pasajeros en la Región Metropolitana, cuyo público está constituido por usuarios que buscan un viaje rápido y seguro.

Además, Metro a partir de julio 2013 pasó a ser el administrador de la tarjeta Bip!. Otros rubros en los que participa la son el de arriendo de espacios publicitarios, locales, espacios comerciales y asesorías internacionales.

*Objeto de la compañía:*

*“La Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. tiene por objeto la realización de todas las actividades propias del servicio de transporte de pasajeros en ferrocarriles metropolitanos u otros medios eléctricos complementarios y las anexas a dicho giro, pudiendo con tal fin ejecutar cualquier acto u operación relacionados con el objeto social.” (Metro S.A., 2013, p.28).*

La actividad de la empresa se desarrolla en la Región Metropolitana de Santiago, en concreto al Gran Santiago, dónde lleva a cabo los negocios de transporte y negocios no tarifarios.

- **Transporte:** Transporte de pasajeros a través de las Líneas 1, 2, 4, 4A y 5 de la Red de Metro.
- **Negocios No Tarifarios:** Una de las principales apuestas de la compañía para la sostenibilidad financiera de la empresa. Orientada al arriendo de locales comercia- les,

publicidad, telecomunicaciones, servicios de vendings, cajeros automáticos, arriendo de terrenos, operación de intermodales, consultorías en el extranjero y canal de ventas.

***Historia Sindicato Nacional de Conductores y Trabajadores de la Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. (Sindicato N°3)***

A continuación se presenta brevemente la historia y características generales del Sindicato Nacional de Conductores y Trabajadores de la Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. (Sindicato N°3).

*Reseña Histórica Sindicato N°3*

El Sindicato de Conductores de Metro es un organismo nacional de carácter social, local y autónomo, creado en 1995, por los trabajadores conductores de Metro S.A., surge de la división del sindicato único de metro a raíz del *“malestar y descontento del estamento de conductores, quienes consideraban que no se cumplían los acuerdos de la última negociación y no eran escuchados por la empresa ni el sindicato al cuál estaban adheridos en esa época”* (Sindicato 3 Metro de Santiago, s.f.).

En 1995, Metro S.A. lleva a cabo un convenio con diversas universidades, entre ellas la Universidad de Santiago de Chile, para contratar a estudiantes en modalidad part-time con el fin de cubrir las vacantes generadas por retiros convenidos y el aumento de la demanda generada por el crecimiento de la línea. Esta situación genera temor dentro de la organización sindical ya que no había un límite en la sustitución de los trabajadores fijos a part-time por lo que a futuro la organización podía llegar a desaparecer. Debido a esto es

que el sindicato firma un acuerdo con la empresa estableciendo topes en la conformación de la dotación de los conductores, quedando constituida en un 70% por trabajadores internos fijos y un 30% part-time del total de la población de los conductores. Este acuerdo establece una tranquilidad momentánea entre la relación Administración- Sindicato. (Sindicato 3 Metro de Santiago, s.f.).

Al año siguiente, los supervisores y reguladores de operaciones emigran del Sindicato N°3 al Sindicato de Profesionales y Técnicos (Sindicato N°2), disminuyendo aún más el número de asociados. (Sindicato 3 Metro de Santiago, s.f.).

Para el 2000, las buenas relaciones de épocas anteriores entre el Sindicato y la Administración comienzan a debilitarse, la contratación de empresas de servicios externos para la conducción de trenes y los intentos por parte del sindicato de afiliarlos con el fin de mejorar sus condiciones laborales generan tensas relaciones entre ambas organizaciones. Estos y otros conflictos desembocaron en la primera huelga del sindicato, ocurrida el año 2000, la cual tuvo una duración de 7 días.

El año 2006 se dicta la Ley de Subcontratación, cuyo objetivo es *“mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras externos de una empresa, sean estos contratistas o suministrados”* (Gobierno de Chile, s.f) y al mismo tiempo regula las condiciones bajo las cuales las empresas pueden optar a proveer su personal a través de faenas o prestaciones de servicios. Mediante esta ley, un gran número de conductores de metro subcontratados pasa a formar parte de Metro S.A. Algunos de ellos ingresan al Sindicato N°3, mientras que otros forman el Sindicato N°4 o SITCOM, debido al escaso

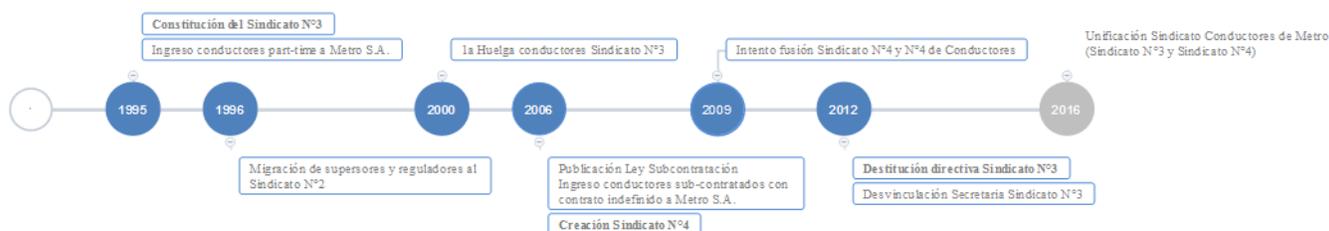
apoyo recibido por los sindicatos internos de Metro al personal subcontratado y la amplia diferencia promedio de edad entre los integrantes de uno y otro colectivo.

Posteriormente, durante el 2010, se genera la segunda huelga cuya duración fue de 17 días. El principal motivo de esta segunda y última huelga sindical fueron las condiciones de trabajo de los choferes de Metro y las consecuencias que el Transantiago había generado en la calidad de vida y laboral de los socios, hechos frente a los cuales la empresa no había tomado cartas en el asunto. (Sindicato 3 Metro de Santiago, s.f.).

Durante el 2012 la directiva del Sindicato N°3 fue destituida por sus socios debido a una crisis interna, posteriormente se realizaron elecciones y se estableció una directiva por el periodo de tiempo restante (1 ½ año). Sin embargo las críticas hacia la nueva directiva no cesaron, reclamos por falta de actividad, mala comunicación, falta de contacto con los socios, desorganización y colusión con la empresa fueron cada vez más frecuentes y se iban agravando con el tiempo.

Actualmente la nueva directiva y organización está siendo fuertemente criticada por el despido de la secretaria de la organización, como también por la falta de información disponible desde la directiva a las bases. Paralelamente se está estudiando la posibilidad de unir ambos sindicatos de conductores con el fin de lograr mayor fuerza y representatividad en las negociaciones y lucha por mejoras contractuales.

Figura 6: Hitos históricos del Sindicato N°3 (Elaboración Propia)



### Órganos de Gobierno del Sindicato N°3

#### Asamblea General

La Asamblea General es la “Máxima autoridad de la institución y la componen todos los socios, los cuales tendrá derecho a voz y voto”. (Sindicato N°3, 2008).

Existen dos clases de asambleas, las Ordinarias y las Extraordinarias. Las primeras son convocadas por el presidente a diferencia de las extraordinarias que pueden ser convocadas tanto por el presidente como también a solicitud del 20%, a lo menos, de los asociados. Ambas son dirigidas por el presidente o su reemplazo designado. Para que estas instancias puedan sesionar, se requiere un quórum del 51% (cincuenta y un por ciento) en primera instancia y con el número de socios que asista en segunda (Estatutos Sindicato N°3, 2008).

Es dentro de estas instancias donde se llevan a cabo las rendiciones de cuentas y actividades anuales, presentación y discusión de proyectos y procesos de toma de decisión. Sólo en las asambleas generales extraordinarias se pueden tratar los temas relacionados con

la modificación de estatutos y/o disolución de la organización sindical (Estatutos Sindicato N°3, 2008).

### *El Directorio*

El directorio del sindicato será elegido de las más altas mayorías obtenidas en el proceso de elección, y su número dependerá del número de socios afiliados al sindicato. El mandato sindical tiene una duración de dos años y sus integrantes pueden ser reelegidos.

Tiene a su cargo la coordinación de las actividades sindicales, de bienestar y de promover la comunicación entre la organización sindical y la empresa. Esta Directiva estará integrada por 5 miembros, un director, un secretario, un tesorero y dos directores. Además estos reciben a poyo de diversas Comisiones y Delegados para llevar a cabo su labor (Sindicato N°3, 2008).

Figura 7. Organigrama órganos de gobierno Sindicato N°3 (Elaboración Propia).



### *Estructura Sindicato N°3*

De acuerdo a los Estatutos del Sindicato N° 3 (2008), la organización se compone de 3 estamentos, el directorio, los delegados y las bases, estas últimas representadas en la Asamblea. El Directorio está compuesto por 5 miembros del sindicato elegidos mediante

votación de entre los cuales se designan los cargos de Presidente (1), Secretario (1), Tesorero (1) y Directores (2), donde cada periodo tiene una duración de dos años. El directorio es el encargado de organizar y llevar a cabo todas las actividades, tareas y funciones del sindicato. Sin embargo se ha observado que cada integrante del directorio realiza sus responsabilidades sin una adecuada coordinación entre estos, como también entre el directorio y sus delegados lo que ha generado inconvenientes a la hora de un requerimiento y evaluación de su desempeño. A continuación se describen las funciones de cada uno de los cargos que conforman el directorio:

*Presidente*, deberá solicitar el llamado a asamblea y directorio, presidir las sesiones de asambleas y directorio, dar cuenta del trabajo llevado a cabo por el directorio en las asambleas ordinarias y anuales, proporcionar la información cuando esta sea solicitada por los asociados, entre otras.

*Secretario*, deberá elaborar las actas de cada asamblea, llevar registro de la correspondencia recibida y despachada, autorizar en conjunto con el presidente los acuerdos adoptados por la asamblea y llevar a cabo las gestiones requeridas para dar cumplimiento a ellos, llevar al día las actas y registro de socios, proporcionar la información cuando esta sea solicitada por los asociados, entre otras.

*Tesorero*, será responsable de los fondos, bienes y útiles del sindicato, de realizar los cobros de las cuotas y llevar un correcto registro de estas, en conjunto a lo anterior, deberá llevar al día el registro de ingresos, egresos y el inventario, como también del estado de la caja y proporcionar la información cuando esta sea solicitada por los asociados, entre otras.

*Directores*, tiene la facultad de reemplazar al tesorero y/o secretario en sus ausencias.

*Delegados*, brindan apoyo a la directiva en las líneas e intermodales de Metro.

Paralelamente existen otros dos cargos no elegidos mediante votación en la Asamblea sino que contratados por la directiva sindical, estos son la secretaria del sindicato y el asesor legal.

Constituidos por socios del sindicato existen diversas comisiones que apoyan la labor de la directiva sindical, entre ellas se encuentran la Comisión de Ética y Disciplina, Bienestar, Eventos, Convenios y Tricel.

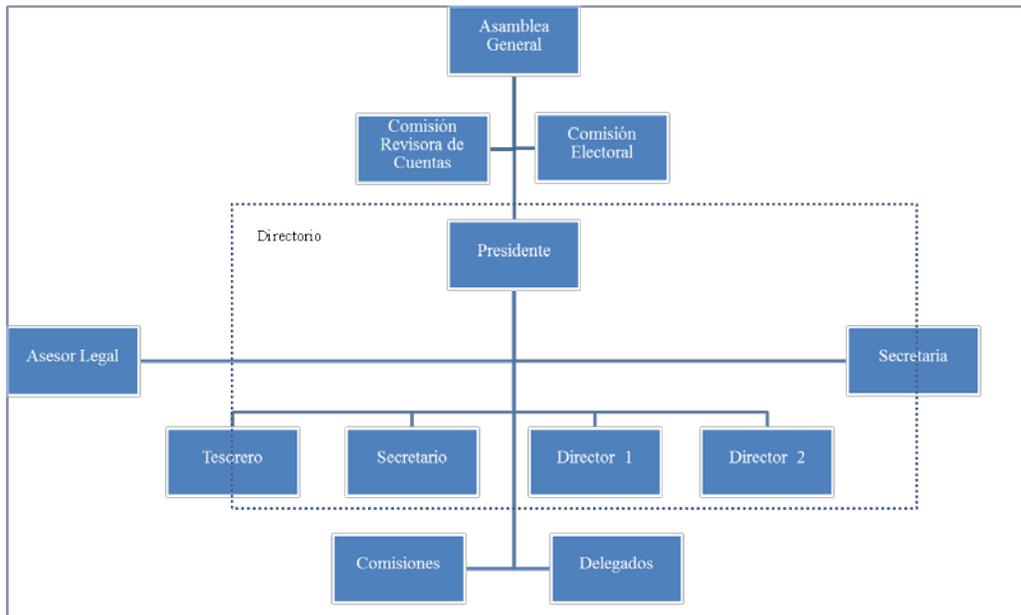
Sobre toda la estructura, se encuentra a la “Asamblea”, la cual *“es la máxima autoridad de la institución y la componen todos los socios, los cuales tendrá derecho a voz y voto”*, por medio de la cual se toman las decisiones relevantes y se informa a los socios de las actividades realizadas y que se llevaran a cabo durante el periodo.

Bajo la Asamblea están las diferentes comisiones que fiscalizan el funcionamiento de la directiva, entre ellas están:

Comisión revisora de cuentas, entidad independiente del directorio, integrada por 3 socios que no ostenten algún cargo dentro de la directiva sindical. Esta comisión tendrá el deber de revisar y fiscalizar la contabilidad interna del sindicato considerando en esto las inversiones de los fondos sindicales y el control del libro de ingresos y egresos entre otros.

Comisión Electoral, constituida en la primera asamblea ordinaria a a la elección del directorio y compuesta por 3 socios no directores, quienes tendrán la tarea de velar por el correcto procedimiento electoral. Esta tendrá una duración de dos años y es independiente del directorio.

Figura 8. Organigrama Sindicato N°3 (Elaboración Propia)



### *Funciones Sindicato N°3*

*“El Sindicato tiene por objeto preferentemente el cumplimiento de las leyes y reglamentos que beneficien a sus asociados y propiciar fines de cooperación” dentro de los principios siguientes (Sindicato N°3, 2008):*

1. Representar a los trabajadores en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos individuales de trabajo, cuando sean requeridos por sus asociados.
2. Representar a los afiliados en las diversas instancias de la Negociación Colectiva a nivel de la Empresa y, asimismo, previo acuerdo de las partes, cuando la Negociación involucre a más de una Empresa.

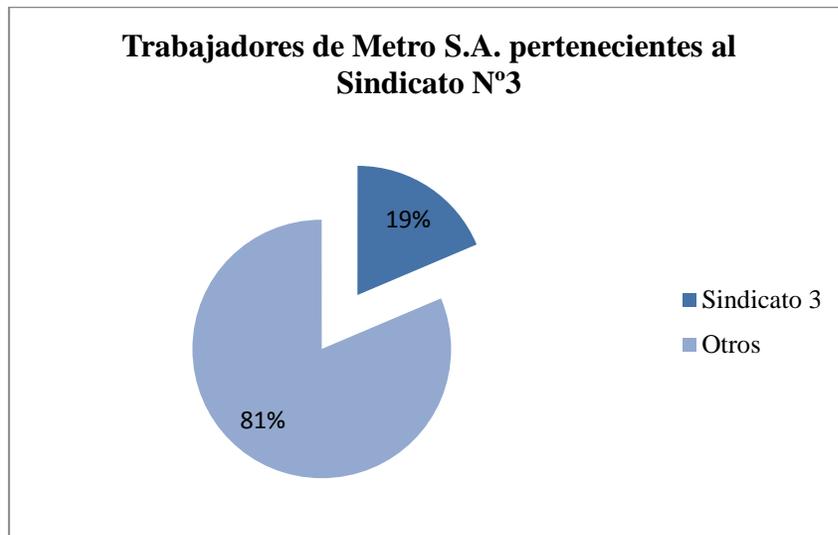
3. Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo o de la seguridad social, denunciar sus infracciones ante las autoridades administrativas o judiciales, actuar como parte en los juicios o reclamos a que den lugar la aplicación de multas u otras sanciones.
4. Asumir la representación del interés social comprometido por la inobservancia de las leyes de protección establecidas en favor de sus afiliados, conjunta o separadamente de los servicios estatales respectivos.
5. Presentar ayuda a sus asociados y promover la cooperación mutua entre los mismos, estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación.
6. Promover la Educación gremial, técnica y general de sus asociados.
7. Canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la Empresa y del trabajo.
8. Propender al mejoramiento de sistemas de prevención de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, sin perjuicio de la competencia de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, pudiendo además, formular planteamientos y peticiones ante éstos y exigir su pronunciamiento.
9. Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a mutualidades, fondos u otros servicios y participar en ellos. Estos servicios pueden consistir en asesorías técnicas, jurídicas, educaciones, culturales, de promoción socioeconómica y otras.
10. Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a instituciones de carácter previsionales o de salud, cualquiera sea su naturaleza jurídica y participar en ellas.
11. Propender al mejoramiento del nivel de empleo y participar en funciones de colocaciones de trabajadores.

### *Configuración Socio-Demográfica Sindicato N°3*

Tener conocimiento respecto a la constitución sociodemográfica de una organización es de gran relevancia ya que permite orientar las acciones organizacionales internas a las características de sus trabajadores, siendo al mismo tiempo un indicador sensible de la organización cognitiva y comportamental de las personas Diaz, (2007).

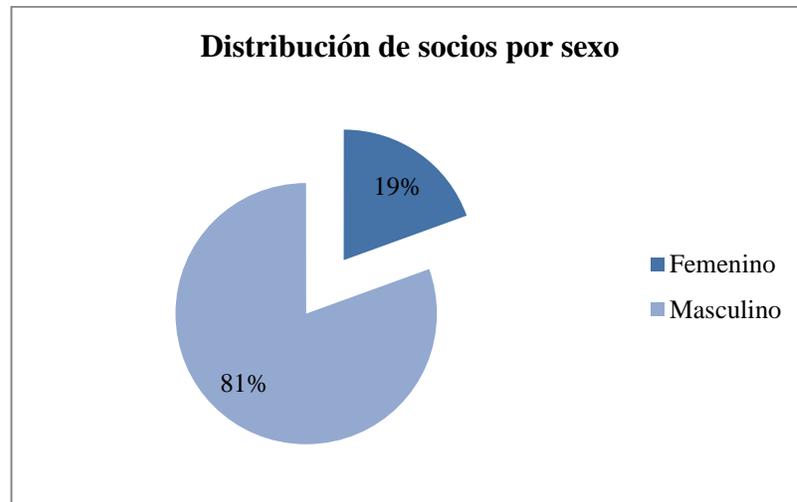
Al momento de llevar a cabo el diagnóstico del Sindicato N°3 de Metro su población total era de 633 socios activos de una dotación total en Metro S.A. de 3.401 trabajadores (Metro S.A., 2014).

Grafico 1. Porcentaje Trabajadores de Metro asociados al Sindicato N°3 (Elaboración Propia)



Del total de 633 socios activos, 123 corresponden a mujeres y 509 a hombres, lo que corresponde a un 19% y 81% respectivamente, como se muestra en el siguiente gráfico.

Grafico 2. Distribución de socios por sexo

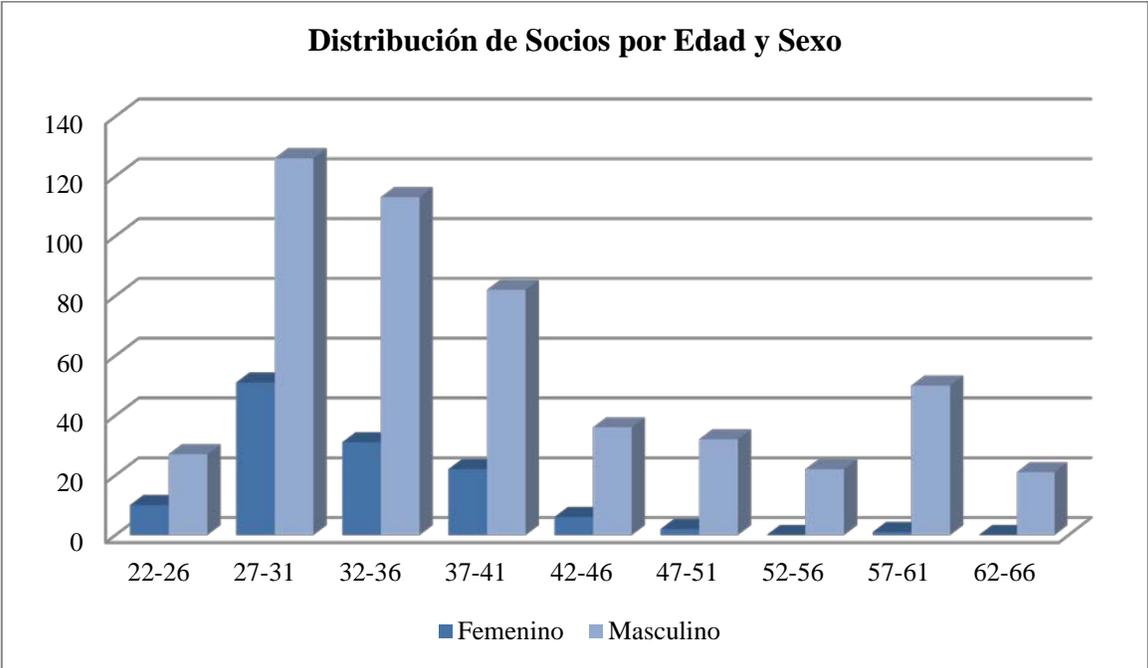


De acuerdo al gráfico se observa una clara predominancia del género masculino en los trabajadores afiliados al Sindicato N°3, resultados que se pueden ampliar a todos los trabajadores de Metro S.A. Según los mismos trabajadores es un trabajo muy extenuante y estresante con muy pocas facilidades para las personas pertenecientes al género femenino. Las primeras mujeres conductoras que ingresaron a metro no contaban con servicios básicos para ellas, dadas las condiciones originales de diseño, las que no contemplaban la mixidad del rol. Es igualmente de destacar que al inicio, el ingreso de mujeres al cargo de conducción de tren de metro fue fuertemente criticado por sus compañeros, quienes aducían...S22 "no es el rol de una mujer estar trabajando de conductor".

Actualmente estas condiciones han cambiado radicalmente, tanto por la percepción de sus compañeros como también por las instalaciones que Metro S.A les ofrece. Sin embargo, según señalan los entrevistados, aún quedarían cosas por hacer en relación a diversos aspectos, tales como: fueros maternales, periodos de lactancia, salas cunas, entre otros.

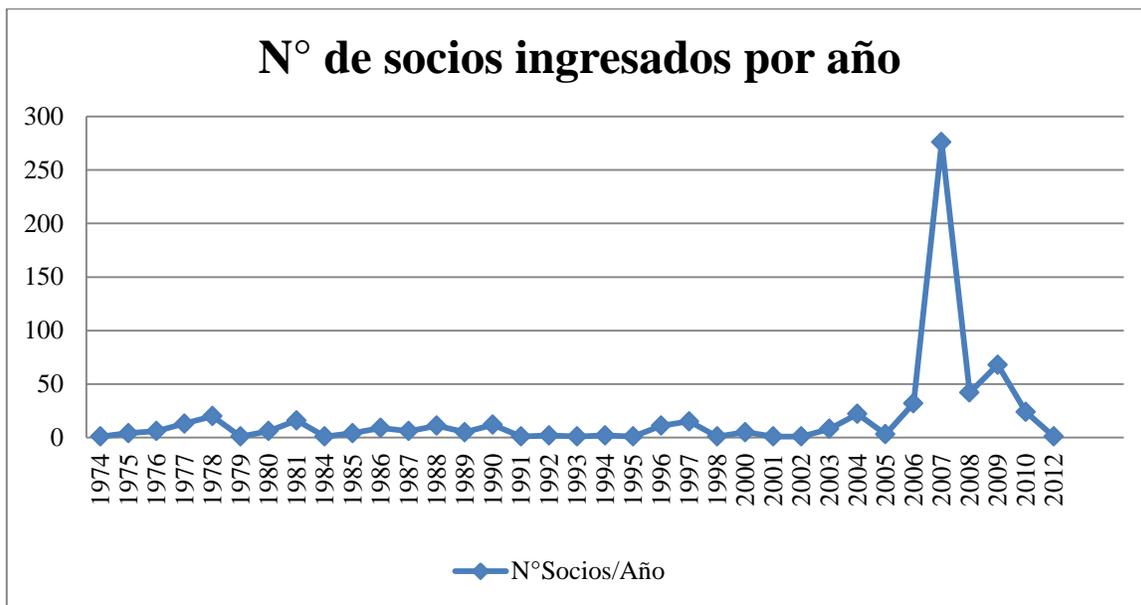
La población total de afiliados se distribuyen entre los 24 y 64 años de edad.

Grafico 3. Distribución de socios por edad y sexo (Elaboración Propia).



Considerando la alta demanda que ha tenido Metro S.A. en los últimos años, los convenios que llevo a cabo con diversas universidades (año 1995), el ingreso de conductores a través de empresas externas a metro (año 2000) y el posterior dictamen de la Ley de sub-contratación el año 2006 nos permiten establecer que la gran mayoría de socios actuales ingresaron a Metro S.A y se afiliaron al Sindicato N°3 gracias a la Ley de sub-contratación.

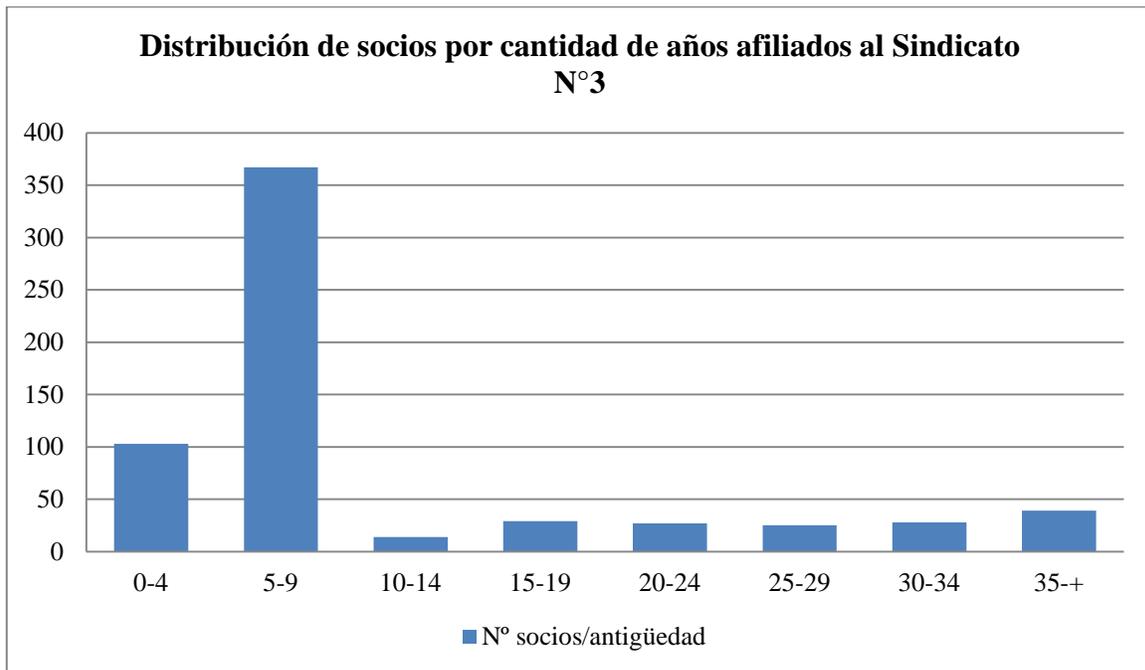
Gráfico 4. Número de socios activos afiliados por año. (Elaboración Propia)



Las consecuencias que la Ley de Subcontratación tuvo para el sindicato N°3 se ven claramente reflejadas en el presente gráfico, dicha ley, permite que un gran número de conductores que hasta ese momento estaban contratados por empresas externas a Metro S.A. ingresaran como trabajadores permanentes y con eso pudieran afiliarse o formar un sindicato. Sin embargo esto genera consecuencias en la composición etarea de la organización dado que la gran mayoría eran jóvenes estudiantes.

Actualmente la distribución de los socios del Sindicato N°3 presenta un promedio de antigüedad de 38 años. Sin embargo sin analizamos los datos antes del año 2006, fecha en la que se promulgo la Ley de subcontratación, encontramos que el promedio de edad aumenta a 50 años.

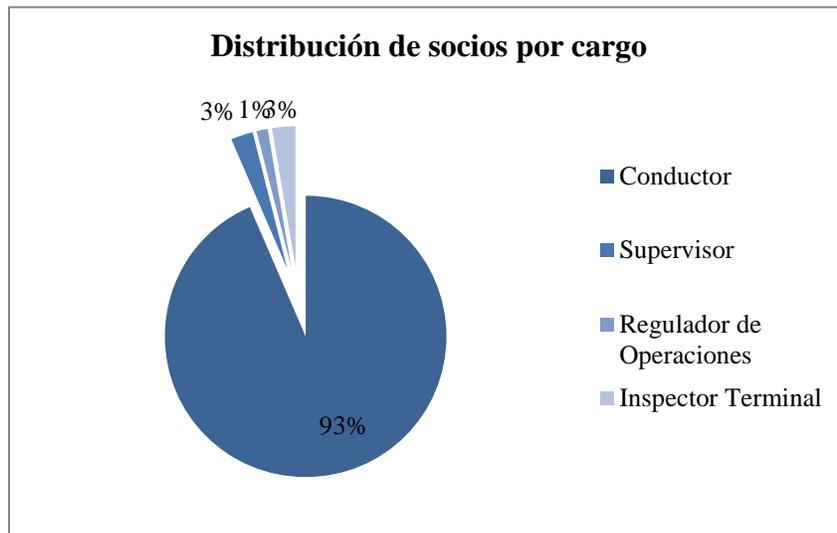
Grafico 5. Distribución de socios por antigüedad Actual (Elaboración Propia).



Lo cual afecta directamente la cohesión de la organización sindical, dado que los nuevos integrantes de la organización sindical presentaban intereses y motivaciones muy diversas a los antiguos miembros del sindicato.

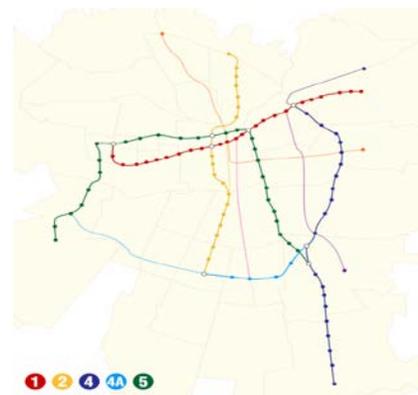
Si bien el Sindicato surge como una organización que reunía exclusivamente conductores, existen socios que al ir desarrollándose laboralmente han optado por permanecer en la organización sindical, a pesar de haber modificado sus funciones. A pesar de lo anterior, estos son minoría dentro de la composición de la organización. Esto se ve reflejado en el gráfico 6:

Grafico 6. Distribución de socios por cargo



Donde la mayoría de los integrantes de la organización sindical cumplen funciones de conductor, entregando cierto sentido de pertenencia a los integrantes del Sindicato N°3. Sin embargo el continuo movimiento por las líneas de metro dado por las funciones del cargo, sumado a la dispersión geográfica de las diversas líneas de la red de metro de Santiago dificulta el surgimiento y mantención de la cohesión organizacional.

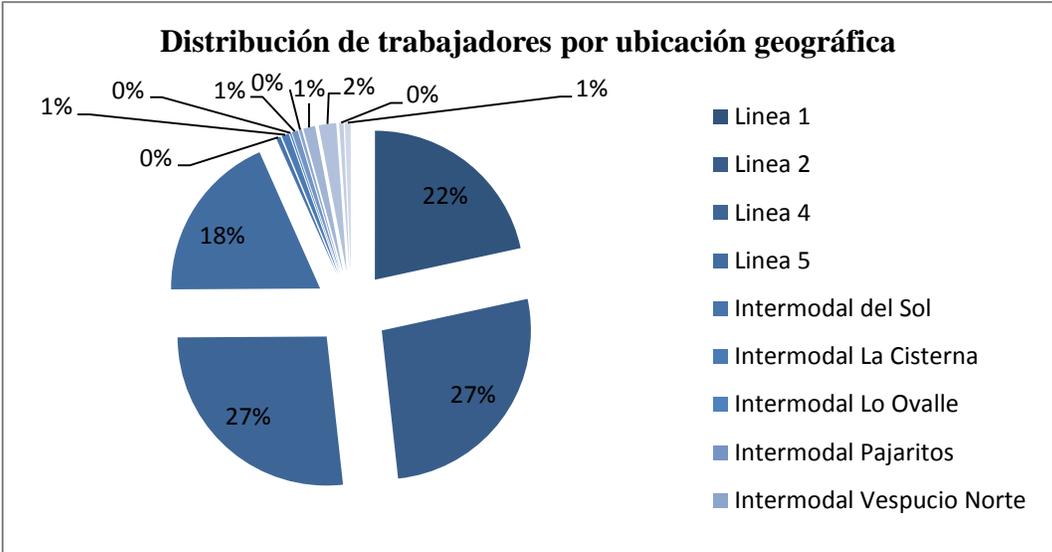
Imagen 4. Mapa de la Red Metro de Santiago



Fuente: Wikipedia, 2017

Actualmente la red de Metro S.A. posee 100 estaciones activas, divididas entre sus 5 líneas ubicadas dentro de la Región Metropolitana de Santiago. Dentro de estas se encuentran los puntos de control y descanso de los trabajadores llamados Puestos de Maniobra Local (P.M.L.) y en los extremos de cada línea, los Puestos de Maniobra Talleres (P.M.T.). Paralelamente existen estaciones llamadas Estación Intermodal (5), las cuales conectan el servicio de metro con buses urbanos. Donde la distribución de los afiliados es de acuerdo a lo siguiente:

Grafico N°7. Distribución de socios por lugar de trabajo. (Elaboración Propia)



A pesar de lo anterior, la ubicación geográfica de la sede sindical se encuentra en un lugar céntrico de la ciudad, lo que podría facilitar el acceso de los afiliados a sus dependencias.

*Imagen de la Organización Sindical con sus asociados*

La imagen que proyecta la organización sindical hacia sus bases es variada, pudiendo ser dividida entre aquellos que la describen principalmente con características positivas y los que poseen una imagen más crítica de la organización. Aquellos que mantienen una imagen positiva de la organización asocian esta percepción a su trayectoria y experiencia, como también su tamaño, representatividad del cargo de conductores y diversidad. Esto es destacado por S37 quien lo describe como un sindicato *“más sólido, tiene mucho más tiempo que el otro sindicato, que el cuatro”*. En relación a la representatividad, S16 menciona que *“nuestro sindicato está configurado en su gran mayoría por funcionarios que estamos en la empresa con el propósito de hacer carrera y de estar por largo tiempo... pensado específicamente para conductores, concentrando a la mayoría de estos”* lo cual es reforzado por S33 *“la representatividad que tiene el sindicato porque los otros son técnicos, profesionales y este sindicato representa a los conductores, entonces son como los que más saben de nosotros.”* esto es complementado con lo planteado por S29 *“es un sindicato diverso, hay gente joven, hay gente con bastante más experiencia y cada uno aporta de acuerdo a la visión que tiene, con sus mejores ideas y esfuerzo. Creo que eso es bueno, que trabajen o que ingresen personas nueva o trabajen en el sindicato le inyecta más ganas al grupo de trabajo y hoy en día yo diría que es un sindicato más diverso.”*

Por otro lado, las bases entrevistadas aluden a percepciones negativas relacionadas a los cambios que han ocurrido dentro de la organización por el ingreso de nuevas generaciones, como también a la gestión interna de la directiva. Esto se refleja en la opinión de S21 *“Cuando nos vamos los viejos que tenemos otra postura sindical y que tenemos otra visión sindical. Los cabros no... es feo que uno lo diga, pero ellos vienen a ganar plata. Ellos*

*quieren ganar plata y nada más, pero no tienen visión de futuro,... A que tú si vas a negociar o vas a estar en un sindicato, tengas claro que el sindicato es un instrumento y es una herramienta por la cual tú te tienes que representar ante la empresa para manifestar tus descontentos o tus necesidades. Pero para eso tení que estar consciente, tení que abrirte a un sindicato, no estar sindicalizado porque tení que estar sindicalizado, pero no hacen nada más.”* aludiendo a la baja participación y compromiso de los integrantes más jóvenes en las actividades sindicales, como también con lo planteado por S34 *“En este momento hay gente nueva en la directiva, pura gente nueva. Veo que va por el lado de ellos, pura conveniencia de ellos y hay decisiones que nos han dejado de lado a nosotros.”* aludiendo a las modificaciones respecto a la prioridad de temas dentro de la organización. Respecto a la gestión comenta S36 *“Los proyectos del sindicato, en que van las asesorías que han pedido tanto por contratos como personas”,* lo cual es ratificado por S34 al mencionar *“Hay cosas que han quedado como... hace un tiempo nosotros estamos viendo el asunto de trabajo pesado, a nivel de sindicato. Está bastante adelantado y hubo un cambio de directiva y esta directiva no le interesó el tema y quedó botado. Ahora lo estamos retomando, pero perdió mucha fuerza porque se había avanzado bastante. Y eso va en desmedro de nosotros porque llevamos muchos años en la empresa, entonces nosotros estamos cansados, estamos... hay cosas que nos cuestan más a nosotros.”* Al explicar la no continuidad de procesos relevantes para los colaboradores entre las diferentes directivas.

A modo de resumen es posible visualizar una imagen de la organización diversa dentro de sus bases cuyos aspectos positivos se asocian a su trayectoria y representatividad del estamento de conductores; y las percepciones negativas ligadas al recambio generacional y

discontinuidad de gestiones entre directivas. A pesar de lo anterior, la mayoría de los entrevistados tuvo dificultad para poder describir la organización que los representa frente a su empleador.

### *Imagen Ideal*

Los colaboradores entrevistados asocian diversos factores a la imagen ideal de la organización sindical, por un lado a la unificación de movimiento de los conductores, como también el ser una organización que ostente ciertos valores y sea representativa de la diversidad actual de la organización sindical.

Respecto a la necesidad de conformar un único sindicato de conductores de metro S14 menciona *“Una de las cosas que para mí serían ideales , es que fuera un solo sindicato. Un sindicato único y específico de conductores. Con la gente que ya participa del sindicato, pero que sea único. Eso sería fundamental para mí. Eso, en realidad esa es una de las cosas fundamentales, ya con eso para mí sería ideal el sindicato.”*. S23 plantea algo similar al comentar *“Para mí tiene que ver con un trabajo unificado de los sindicatos que se dan hoy en día en la empresa, con el 4 también. Hace tiempo que venimos conversando de una fusión de sindicatos y para mí eso sería lo ideal, tener un sindicato único de conductores”*. Planteando esto no sólo por lograr mayor fuerza dentro de la organización, sino que también por la sensación de hermandad y empatía con los funcionarios que realizan las mismas funciones que tienen las mismas necesidades en temas de calidad de vida y situación laboral.

Respecto a los valores mencionados durante la investigación podemos identificar como los más relevantes para los entrevistados el tener un sindicato cercano, acogedor, honesto,

transparente y equitativo. Respecto a lo anterior, S1 se refiere a la necesidad de que las bases sientan cercanía a su organización planteándolo de la siguiente manera “...sindicato debe ser un espacio para que la gente venga, ...*un sindicato que llegue a la gente, o sea que la gente lo respete o ..o lo tenga en, en su sangre en el sentido de que oye necesito saber qué pasa con esto...*” donde las bases sientan la confianza de realizar las consultas que quieran, teniendo plena confianza que serán tratadas dentro de un contexto protegido y confidencial. Por otro lado S12 se refiere a la honestidad de los dirigentes al mencionar “*dirigentes que tengan la capacidad de tener la honestidad de decirte ' mire, estas son las condiciones, les guste o no les guste'. Que te digan la verdad, que no te mientan, que no se arranquen con los tarros, pero que cuando ellos vengan que dentro de una negociación o dentro de algo la cosa no da para más. Que lleguen a una reunión y digan '¿Sabes chiquillos? Estas son las cosas que hay, pero no pidamos más porque no podemos'. Pero que sea honesto, no que lleguen a decirte que esto es lo que hay y que ellos saben que había más*” hablar siempre desde la verdad, comunicando claramente la situación de la organización en todo momento; algo similar plantea S30 al mencionar “*transparente que realmente cumple la función que corresponde que es velar por los trabajadores que están afiliados a esto, eso sería el reconocimiento de que hagan su trabajo y que haga para lo que fue creado, que es avalar y proteger a los trabajadores de la empresa.*”. Todo esto relacionado a las situación de huelga legal del 2010 y destitución de la anterior directiva. Finalmente y relacionado con la actual diversidad de cargos, contratos y generacional se plantea la necesidad de ser un sindicato representativo/equitativo, siendo capaz de utilizar su fuerza en beneficio de todos sus afiliados y no únicamente de las mayorías, siendo estos beneficios divididos de manera equitativa entre sus afiliados. Esto logrando a través de diversas formas, S35 lo plantea desde la gestión de la directiva “*Bueno, lo que hemos*

*pedido siempre, unidad de la directiva abierto al diálogo con las bases, no imponer un pensamiento de directiva a un diálogo con las bases. O sea escucharlo, analizarlo y ver cuáles son las necesidades, más o menos por ahí.”* S33 lo plantea en término de las negociaciones al mencionar *“las negociaciones con los cargo adicionales que se están generando, que se sientan respaldados los nuevos grupos dentro del sindicato, que tenga esa representatividad porque ya no vamos a ser sólo conductores... que ya no sea estrictamente de conductores, que tenga la capacidad de representar a los distintos cargos”,* viendo que parte importante de los afiliados al sindicato buscan hacer carrera dentro de la organización de una u otra manera; algo similar menciona S37 *“Que fuera como bien equitativo para todos y serio.... he visto que algunos comentarios rondaban de que los beneficios no eran igual para los full, para los part-time, para los flex”* siendo la equidad interna de los beneficiarios un tema importante y reiterado dentro de la instancia.

### *Motivación por pertenecer a la organización*

En cuanto a las razones que impulsaron a los trabajadores a afiliarse al Sindicato N°3 de Metro se visualizan cuatro corrientes principales: En primera instancia, y la prioritaria, aquellos que están interesados en el beneficio económico que esto conlleva periódicamente gracias a los resultados de las negociaciones colectivas, lo cual es mencionado por S15 *“...fue por razones económicas más que nada. Porque venía la negociación, entonces convenía estar en el sindicato.”*, como también por S24 *“Ahora voy a volver porque estamos prontos a la negociación y siento la necesidad de volver.”*, y por S38 menciona

*“Porque era el más próximo a negociar.”*, entre otros. En segunda instancia, aquellos que hacen diferencia respecto a los beneficios extra que brinda la organización, específicos de este sindicato de conductores, relacionados al bienestar, como también a temas familiares. Como ejemplo se encuentra lo mencionado por S16 *“Tiene además una especie de beneficios que tienen una especie de bienestar sindical que muy pocos sindicatos tienen, y es siento casi un complemento o un mejorado de lo que tiene el bienestar de la empresa.”*, como también por S23 *“Bueno en verdad fui a los dos sindicatos, pero después me gustó más este sindicato porque se ve más el tema de la familia, fue más humano”* entre otros, en tercera instancia, por ser el sindicato que acoge al mayor número de conductores full time y por lo tanto con más poder frente a la organización., frente a esto S14 comenta *“La verdad es que era el sindicato que era más grande que era el de conductores, que era específicamente de conductores, y la verdad no tuve... o sea no es que no tuve más opciones pero preferí este sindicato que era de conductores. Más masivo.”*, algo similar plantea S17 *“Porque creo que es el mayor representante mío. Los otros son casi puros flex, o part-time. Yo la verdad yo soy full, no soy de otra.”* Finalmente aquellos que se afilian por el rol protector y de lucha por mejores condiciones laborales de la organización sindical, argumento mantenido principalmente por los antiguos miembros de la organización sindical y algunos jóvenes. Ejemplo de estas motivaciones son las brindadas por S29 *“Porque creo en el trabajo que hacen los sindicatos, en cuanto a la guía que tienen con los trabajadores, siento que el sindicato 3 igual es importante para nosotros, nos representa de buena manera hoy en día... es lo que busca uno como trabajador, porque el sindicato que a uno lo represente conozca de nuestro trabajo y de nuestras tareas. También de nuestras necesidades, y así planteárselas a la empresa.”*, como también por S31 quien menciona *“...Metro es una empresa tan grande que la única forma*

*de resguardarte en algunos aspecto es metiéndote a un sindicato, por ejemplo si tú vas a patear, la empresa no te va a escuchar, pero si lo haces a través del sindicato, ello sí te escuchan.”*; sin embargo esta es una visión minoritaria dentro del grupo de entrevistados.

### *Gestión*

La opinión general respecto de la gestión interna del sindicato se asocia a problemas de coordinación entre los integrantes de la directiva como también entre la directiva y sus delegados, ausencia de plan de trabajo de la organización y una actitud más bien pasiva de todos sus integrantes.

En cuanto a la coordinación de los integrantes de la directiva, los comentarios mencionados por los participantes de la investigación dan cuenta del complejo trabajo que ha sido asumir la dirección de la organización después de la destitución de la directiva anterior y posterior desvinculación de la secretaria de la organización, quien, debido a su larga trayectoria en el sindicato, asumía responsabilidades y funciones que no le correspondían a su cargo.

Ambas situaciones dejan un vacío en temas asociados al manejo de los distintos beneficios de la organización, como también desconocimiento y discontinuidad de los proyectos y conversaciones que se estaban llevando a cabo entre el Sindicato N°3 y Metro S.A, en este sentido, S1 comenta que *“todo el día y el presidente (en terreno) llamaba (a la secretaria) oye haceme esto y haceme lo otro y lo hacía pero tenía que manejar la negociación colectiva porque los socios veníamos para acá.... por lo tanto la secretaria se fue*

*especializando en los temas sindicales, tanto así que llego... cuando nosotros llegamos acá era el sexto dirigente y era planteado así en las bases... hacía diferencia entre socios y nos reclamaban a nosotros: cómo es posible la secretaria manda más que ustedes ya....”, debido a esto es desvinculada, sin embargo S1 “ella se manejaba muy bien en todo lo relacionado al bienestar.....,entonces ningún dirigente se metía en eso, lo manejaba ella y lo que sucedió cuando se va con licencia médica después de que tuvimos el quiebre y tuvimos la obligación de meternos y hoy día se maneja más o menos en esos temas, Gladys también aprendió a manejar un poco mejor y.. estamos adaptándonos porque en el fondo ni siquiera tenemos la información en el computador, no tenemos los datos exactos como para saber mira aquí está el archivo, se hace así, asa, no le podemos enseñar a la Gladys eso porque no sabemos, nunca nadie se metió bien en ese proceso si que hemos ido aprendiendo todos un poco.” Enfrentando así una situación de vacío tecnológico e informativo por situaciones gestionadas de manera informal por parte de las directivas anteriores y que ha generado dentro del equipo una sobrecarga de trabajo con el fin de recabar las brechas informativas para poder gestionar los procesos.*

Por otro lado, si bien los diferentes cargos existentes dentro de la directiva se encuentran definidos en sus estatutos a nivel general, existe un número importante de tareas dentro del quehacer sindical que no tienen un responsable asignado o coordinador, lo que genera confusión en su gestión, como también un mal servicio hacia las bases. En este sentido S3 comenta “Al principio claro, llegaba el correo y nadie decía ya, yo lo tomo. Y pasaba que después nadie lo tomaba y mandaban un correo y ¿Quién tomó el caso? Nadie lo tomó. O yo lo tomé y después no le volví a contestar.”, denotándose una ausencia de coordinación entre los integrantes de la directiva, como también problemas en el seguimiento de sus

diversas responsabilidades. En esta misma línea S1 menciona la necesidad de llevar a cabo un *“ordenamiento un poco de las comunicaciones y ya entregarle esta función a una persona para que se ella haga cargo de o sea, oye saló este informativo y él sabe que pescar el informativo y mandarlo a la página web, o sea que haya una organización ahí en ese aspecto. Que no diga oye hoy día te toca a ti acá.”*

En relación a la coordinación con los delegados comentan la dificultad que han tenido que enfrentar debido a la diversidad de horarios de los encargados,, como también al compromiso de los afiliados a sus labores como delegados. Algunos plantean que esto último se debe a que antiguamente estos eran elegidos por votación en el mismo proceso de elección de directiva, sin embargo de un tiempo hasta ahora se han seleccionado *“a dedo”* por las directivas a modo de favor, lo que ha impactado negativamente en la calidad de gestión que se ha logrado realizar en las diversas líneas del metro. Respecto a lo anterior S1 comenta: *“Antiguamente se elegían, a la vez que se elegían los dirigentes sindicales al poco tiempo, al me siguiente se elegían los delegados, y se cambiaban y renovaban y que se yo. Hoy día esa votación no se hace, se perdió.... sino que es más bien a dedo, a dedo y por interés propio,....”* *“No, no se mueven, ese es el gran problema”*

Paralelamente S4 menciona *“partí como delegado, porque veía igual que la comunicación entre los directores... y las bases no era muy fluida,... y no era muy constante tampoco.... Entonces lo que empezamos a pedir nosotros como delegados es que hicieran más reuniones, que nos entregaran más herramientas y que fuera evolucionando en la comunicación el sindicato”*, sin embargo al ser llamados a reunión dentro de la sede sindical no llega ni el 50% de los asistentes.

Respecto del proyecto de trabajo del sindicato, los participantes mencionan la necesidad de generar una “personalidad” de la organización, que les permita diferenciarse de su organización hermana de conductores. Respecto a esto S2 menciona *“me gustaría trabajar en definir un perfil, porque uno es el enfoque de los beneficios que nosotros entregamos, la organización que nosotros tenemos dentro de lo que tenemos la estructura de delegados y todo eso. Pero creo que hoy día nosotros tenemos dos sindicatos de conductores dentro de la empresa, entonces de alguna manera tenemos a un competidor directo sobre un grupo igual de trabajadores que son los conductores... identificar cuál es la necesidad del sindicato que tiene la gente”* Lo cual es compartido por S1 quien menciona *“definir las preferencias y un camino”*. Sin embargo esto no es compartido por todos los integrantes de la directiva S3 *“Yo creo que eso de los objetivos ya es muy tarde, nosotros tenemos que enfocarnos actualmente en cómo comunicar y que comunicar. Porque nosotros tenemos elecciones ahora en Septiembre. Entonces muchos de nosotros no vamos a seguir probablemente cachai?. No sabemos si vamos a ser reelectos.”*, siendo secundado por S4 quien plantea *“el objetivo siempre va a ser el de defender los derechos de los trabajadores y lograr la mayor y mejor cantidad de beneficios para ellos”*. Argumentando que dada su corta estadía como directiva del sindicato, su prioridad es dar a conocer las cosas que se hacen, más que definir un camino a futuro con el fin de mejorar la apreciación de las bases respecto de la gestión sindical.

En relación a la actitud de los integrantes del sindicato se identifica en el discurso, como también en las opiniones de diversos actores, una posición pasiva en su actuar, denotando una baja capacidad de autocrítica, como también desconocimiento de sus deberes para con la organización, respecto a la consecución de los objetivos sindicales y solución de

situaciones personales de los afiliados. Esta situación es relatada por las mismas bases, S30 “yo creo que es responsabilidad de los trabajadores buscar un poco las informaciones. De repente me doy cuenta que tenemos posturas cómodas y si no lo vemos en un papel impreso en un mural, en nuestro punto de trabajo, a veces no acudimos.”, S40 quien menciona “somos muy cómodos, pensamos que todos van a hacer por nosotros las cosas.” Y S25 quien va más allá al plantear “Mira para mí un sindicato perfecto, ...es más el compromiso de las personas hacia el sindicato, yo siempre pongo de ejemplo a los argentinos....Porque aquí falta en la gente que está en el sindicato, informarse de lo que es un movimiento sindical. Se inscriben por el bono de término de conflicto o porque piensan que el sindicato los va a defender si los van a despedir. .... no es válido estar por eso solamente, ... Está el movimiento, lo que hay detrás, lo que hay que ganar como trabajadores... hacen falta personas que dicten charlas de lo que es el sindicalismo,... dijeron que lo iban a ver, pero del dicho al hecho...” Como también por miembros de la directiva quienes mencionan S4 “y resulta que de repente uno también mando un mail y dicen ay no lo he revisado, vi que tenía un mail pero no lo vi entonces .... por lo general ellos no son muy participativos en cuanto a contactarse más que si necesitan algo.” Como también por S4 quien menciona la siguiente situación “...¿No ha pasado nada del sindicato?’ ‘he mandado como tres correos’, ‘ah, es que no reviso el correo’. ..... Entonces de repente ‘ah no, es que cambié le correo’, bueno avísenos. ‘Oh sabí que no me ha llegado el correo del sindicato’ ‘¿Cambiaste el correo?’ ‘sí’ ‘ya po, tení que avisarnos” con el fin de ejemplificar la comodidad y baja proactividad de las bases quienes, a pesar de solicitar continuamente que actualicen sus datos de contactos no lo realizan y después les envían reclamos por no responder sus consultas después de que cambian sus correos.

Sin embargo se observa una actitud similar respecto de la continuidad de proyectos dentro del equipo directivo, esto por lo mencionado por S4:”... resulta que la persona que le hacía la mantención y todo eso no se porque después dejo de hacerla..... tampoco el vino y nos hizo un curso para nosotros seguir manteniéndolo ni teníamos una persona especializada que dijera, ya yo subo la información y yo me preocupo de la mantención” tendiendo a externalizar la responsabilidad de la gestión del proyecto cuando los principales interesados de poder realizarlo con éxito era la organización.

### *Comunicación*

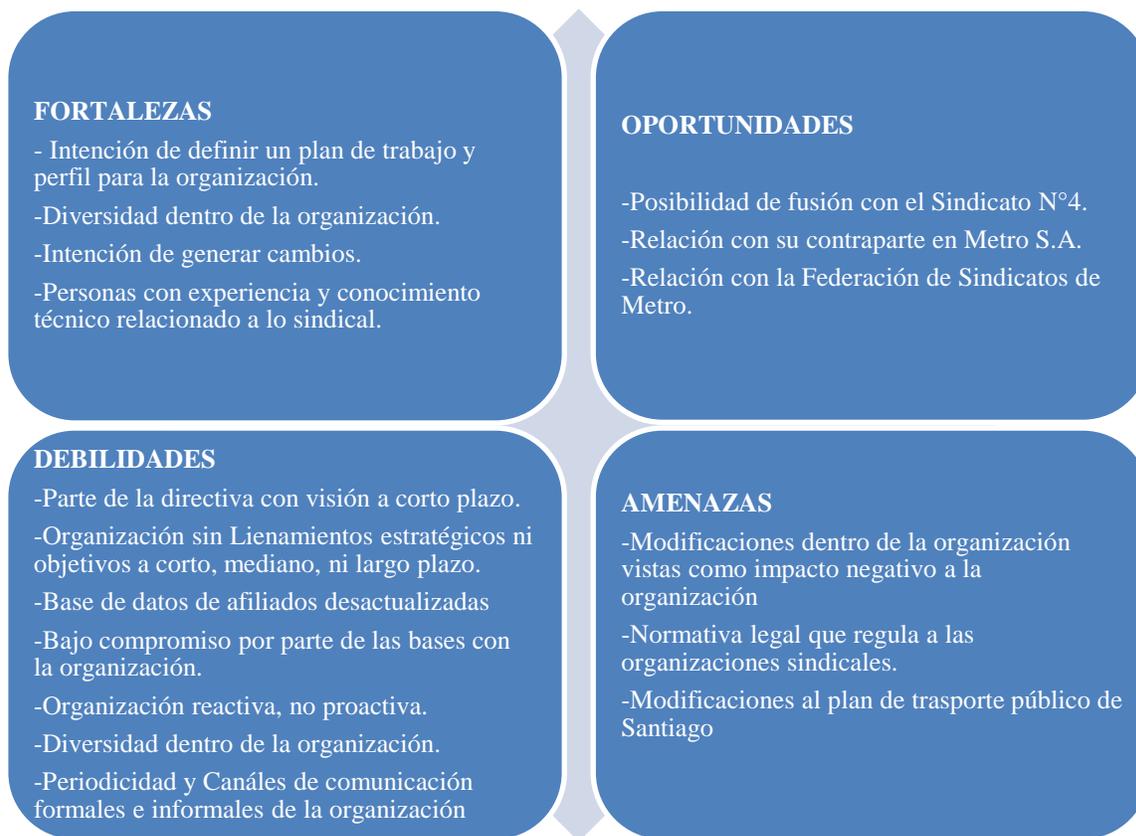
En cuanto a la comunicación dentro de la directiva de la organización sindical comentan que si bien en un inicio tuvieron dificultades, al día de hoy las tienen relativamente solucionadas utilizando como medio principal de comunicación un grupo de whatsapp que crearon luego de que no todos tuvieran el tiempo para estar al día con todos los correos que eran enviados al mail del sindicato, lo cual es relatado por S4 “Buena entre nosotros igual tenemos mejor comunicación ahora, hay que estar a puro wazap pero también estamos todo el día ocupados en esto.”. Otro factor relevante y que dificultó en una primera instancia la posibilidad de mantener una comunicación fluida dentro del equipo directivo fue la diferencia generacional y la resistencia que ambos grupos presentaron, sin embargo y con el tiempo, ambos grupos pudieron identificar las ventajas de poder contar con mayor diversidad, aprovechando la experiencia de unos y las ideas nuevas de otros, situación que es comentada por S1”la directiva es que logramos un nivel de confianza y un nivel de

*respeto, yo creo q eso es fundamental para poder trabajar a diario en un equipo. Y que es lo que hicimos, fue ir generando espacio para cada uno,... Entonces si te das cuenta, cada cual en su espacio, logramos hacer un equipo que trabaje bien y eso si le sumas que había buena relación, una relación de confianza, de confianza hasta por ahí, pero de confianza y respeto.”* Situación que ha sido percibida por las bases, S29 comenta su percepción respecto de las diversas plataformas que se han comenzado a utilizar *“Las comunicaciones hoy en día están en desarrollo en cuanto a que se están usando un poco más las plataformas comunicacionales y las redes sociales para difundir aún más la información hacia los trabajadores”* lo que es reforzado por S15 *“Bueno ahora que usan el correo yo creo que ha mejorado bastante.”*. Sin embargo a nivel general se plantean áreas de mejora respecto al funcionamiento de los delegados, periodicidad, cercanía. Parte de esta situación es planteada por S35 quien menciona, en relación a los delegados, que las comunicaciones *“Han mejorado, pero de repente hay algunas flaquezas, en el sentido de que tenemos delegados y los delegados después desaparecen. Uno los nombra y no aparecen.”*. Algo similar es plantado por S29 quien valora el rol del delegado son embargo menciona que *“falta un poco más de desarrollo respecto a los que son delegados de cada terminal, que a través de ellos se informe más”* paralelamente S21 delegado menciona que *“A lo mejor eso, puede que llegue a quienes están en la línea, pero a quienes estamos como delegados, que los pueden meter en las partes como desparramiento, no nos llega”* argumentando que la descoordinación de la comunicación parte desde la directiva, quienes no acuden a ellos para pasar la información hacia las bases, y a su vez la directiva plantea lo mismo de los delegados.

En relación a la cantidad de información que llega a las líneas y terminales se comenta que a pesar de haber mejorado, aún es insuficiente tanto en cantidad como en periodicidad. Respecto a lo anterior S16 menciona que *“yo creo que hay muchas cosas que la organización hace y que no están en conocimiento de la gente, como se dice por ahí, yo creo que falta cacarear más los huevos, y en ese sentido, lo mismo que se habla de los beneficios sindicales, hay gente que no tiene claro todos los beneficios que corresponden a la parte de bienestar....Falta mayor y mejor información.”*, en esta misma línea pero aún más drástico es lo que plantea S17 quien comenta que por el inminente proceso de negociación colectiva al día de hoy deberían tener mucha más información *“Yo siento que este año en especial ha habido muchas falencias en el tema de comunicaciones. Considero de que estando ad-ports de una negociación, no estamos bien informados....Teniendo más información, más informativos. Yo te puedo mostrar mi celular, tengo... debo tener un par de mails y deberían haber muchos más, de lo que se está haciendo, de lo que se va a hacer, de lo que queremos pedir, de lo que queremos conseguir, de todo. Hoy en día no se está haciendo.”*, opinión similar tiene S18 quien por ubicarse en un PMT no recibe los informativos no las visitas de los delegados *“Aquí, prácticamente, si no viene un conductor con información nosotros no sabemos. Bueno ya ahora en los últimos años, como ya tengo computador, ya me llegan mails. Pero también, no es como a la hora. Por ejemplo los últimos que me llegaron, me llegaron dos días antes de que empezara la asamblea. Entonces eso yo considero que es muy... debiese ser con más espacio el aviso y un recordatorio cercano... la comunicación fuera más directa con los famosos mails individuales y que realmente lleguen. Porque a otro colega le llegan y a mí nunca me llegan. Entonces lo otro es que se preocupen de esa situación, informar de la situación. No tan rápido, no tan encima.”*. S21 quien también se encuentra geográficamente en un puesto

de difícil acceso comenta que la información que les llega es gracias “al correo de las brujas porque 'oye ¿Sabí que hay reunión?' '¿Cuándo?' 'No, tal día'. Pero porque llega un conductor y te cuenta, pero no nada más. Pero como te digo no llegan con la antelación que deberían llegar”. En esa misma línea S27 comenta que “..., digamos, nos hemos enterados de cosas por último momento, o por rumores, hay que estar llamando, consultando si es verdad, no se saben las cosas. Hacen cosas sin que nosotros sepamos, son malas las comunicaciones” Respecto a esto S31 menciona “que el tema informal es como más complejo, entonces ahí deberían intentar de manejarlo mejor, ligo que genere mayor comunicación, aunque sea en asambleas, pero igual las asambleas son latosas. Pero de repente tener algún medio de comunicación directo con ellos.. e enteré de todo. Y ahí empecé a pregunta por qué, yo le pregunto a Mario y él me da respuesta, pero son maneras informales de preguntar, si todos lo hacen de la misma forma, al final hay opiniones diferentes de lo que está pasando. Tú te quedai con la verdad de lo que te están diciendo, entonces cuando vai a una asamblea, ahí la verdad es para todos..”

Figura 8. FODA (Elaboración Propia)



## *Análisis*

En función de los objetivos propuestos para esta memoria es posible realizar un diagnóstico del Sindicato de Conductores de Metro, con el fin de dar cuenta de la situación actual que atraviesa la organización,

La relevancia de llevar a cabo este proceso de diagnóstico se sustenta en la necesidad de la organización de generar un cambio y optimizar su funcionamiento con el fin de adaptarse y enfrentar de mejor manera el contexto en el que se encuentra (Rainieri y Martínez (s.f). Tal como lo plantea Rodríguez (1999) la perspectiva para realizar el estudio se podría definir como mixto, donde lo principal es la relación e interrelación de los diversos elementos de la organización, los cuales la configuran como tal desde sus orígenes al día de hoy.

Inicialmente Metro surge en 1968, como una entidad estatal dependiente del Ministerio de Obras Públicas; en 1989 Metro pasa a ser Sociedad Anónima (Metro, 2013) por lo que sus trabajadores fundan el Sindicato Único de Trabajadores de metro, conformado por funcionarios de la organización de diversos estamentos. Sin embargo por diferencias entre los diversos cargos y los beneficios que estos obtenían se genera una división interna que culmina con la creación de dos sindicatos paralelos al Sindicato Único, el Sindicato de Profesionales y el Sindicato de Conductores y Trabajadores de la Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A. en 1995, estableciendo este último como misión *“El Sindicato tiene por objeto preferentemente el cumplimiento de las leyes y reglamentos que benefician a sus asociados y propiciar fines de cooperación”*(Estatutos Sindicato N°3, 2008, pp.6), misión transversal a la gestión de cualquier sindicato al ser la propuesta por el formato tipo

brindado desde el gobierno, dado esto no genera una diferenciación o lineamiento especial frente a otras organizaciones sindicales de similares características, realidad que vive actualmente el Sindicato N°3 después de que se creara el Sindicato N°4 el 2000 luego del ingreso de los trabajadores sub contratados a Metro S.A.. Esta situación contradice lo planteado por Chiaventao (2009) quien menciona que una organización exitosa es aquella que es capaz de formular y aplicar una estrategia organizacional tomando en consideración tanto el entorno general y específico de su actividad. Dada la definición estratégica actual de la organización, esta no es capaz de generar una diferenciación o lineamiento especial frente a su organización sindical par, como tampoco existen planes tácticos y/o estratégicos y menos objetivos cuantificables que permitan realizar un seguimiento de su propia gestión. Situación que deja a la organización sin rumbo, dificultando la asignación de prioridades a su accionar diario, como también la asignación de recursos a través de una mirada estratégica y lineamientos a futuro.

Si bien se podría pensar que el ingreso de los conductores a Metro podría fortalecer el movimiento sindical, el que se generara un sindicato paralelo ocasionó totalmente lo contrario. Rivalidades y competencia por los beneficios desencadenó una división y debilitamiento del estamento de conductores dentro de la organización. Orientándose ambos al mismo segmento de clientes, generando una crisis de identidad en el Sindicato N°3 dentro del cual se genera un rechazo por parte de sus afiliados al ingreso de estos nuevos conductores a la organización sindical, como también a las nuevas ideas que estos traían para la organización.

Si bien esto por si solo generó un debilitamiento de la organización, su situación fue decayendo cada vez más debido al contexto sindical nacional. Movimiento que al día de

hoy no ha sido capaz de reinventarse y sobreponerse a lo que fue la dictadura, el Plan Laboral y el posterior regreso a la democracia, situándose las Centrales sindicales como un recuerdo de lo que en algún momento fue un fuerte movimiento reivindicador de los derechos de los trabajadores. Razón por la cual no tiene la fuerza ni representatividad para poder acudir en auxilio y/o apoyo de las organizaciones sindicales que requieran mejorar su gestión y representar de mejor manera a sus afiliados frente a las empresas.

Dado lo anterior, las condiciones económicas, sociales y político – institucionales que configuraban la realidad existente al momento de dar origen a la institución hace 19 años no se han mantenido en el tiempo como tampoco esta ha sido capaz de adaptarse y modificar su gestión interna a los profundos cambios que ha debido enfrentar como lo son el ingreso de los conductores subcontractados a Metro como también la implementación del sistema de transporte interurbano dentro de la región metropolitana, sus procesos de huelga y la posterior crisis interna de la organización que finalizó con la destitución de la directiva y desvinculación de la asistente, después de que esta no lograra adaptarse a los cambios que requería realizar la directiva para poder funcionar.

A pesar de los intentos realizados por la directiva para poder revitalizar la organización y salir de la crisis en la que se encuentra la estructura rígida que la sostiene y la reducida flexibilidad que dispone actualmente dificulta aún más sus posibilidades de sobrevivencia dada la alta complejidad de la organización en y del contexto en el que se gesta (Burns y Staker, s.f. en Rodríguez, 1999). Por otro lado si analizamos los propuestos de Waissbluth (2009) respecto de los procesos básicos que requieren gestionar las organizaciones para poder sobrevivir en el tiempo se puede constatar que el Sindicato no presenta claridad respecto a su forma de generar valor agregado en comparación con su organización

hermana por sus propios medios, donde los procesos de toma de decisiones son más bien reactivos e ineficaces, y sus mecanismos de aprendizaje y control presentan amplias áreas de mejora, sobre todo a nivel de seguimiento de los procesos que debe llevar a cabo. Finalmente y respecto a la membresía existe cierto sentido de pertenencia a la organización dado su carácter estamental, sin embargo las motivaciones de ingreso y el compromiso de sus miembros se centra principalmente en el beneficio económico que la institución les brinda, no por un sentido de solidaridad o reivindicaciones sociales propias de los orígenes de la organización.

Si nos detenemos a visualizar la comunicación de la organización podemos identificar una dificultad por parte del equipo directivo de poder llegar a todos sus afiliados ya sea directa o indirectamente, dada la alta dispersión geográfica de la organización como también por no disponer de las tecnologías ni estructuras y/o flujos para poder desarrollar un proceso de comunicación eficiente, definido por Chiavenato (2009) como aquel que utiliza los medios más idóneos considerando en esto la aplicabilidad del canal, la claridad del mensaje, las relaciones entre los participantes y las capacidades del emisor y receptor entre otras. Debido a la baja eficiencia de los medios de comunicación formales, ha prevalecido dentro del sindicato un estilo de comunicación informal o cadena de rumores, lo cual ha generado inseguridad, conflicto, desconfianza y confusión frente a las bases debido a la existencia de diversas versiones e inclusive visiones contrapuestas frente a un mismo hecho, situación que es planteada por Chiavenato (2009) cuando las comunicaciones organizacionales no son gestionadas eficazmente transformando lo que puede ser una ventaja comparativa en un problema al no ser reconocida la comunicación como un proceso dinámico y constante donde todo acto y/u omisión comunica.

Esto sumado a la existencia de roles poco definidos dentro de la directiva, problemas de coordinación entre los líderes de la organización y la poca expertiz de algunos miembros directivos y poca flexibilidad de otros han llevado a la organización a un estado de difícil retorno.

Si bien esta situación podría ser menos crítica de existir una continuidad estratégica o hilo conductor que dirigiera a las diversas directivas que se han constituido en la historia del sindicato, el ciclo de vida de cada una de ellas y la inexistencia de un proyecto único dificulta aún más las gestiones de la organización.

De esta manera, tanto el subsistema de estrategias y valores, como el de información y relaciones personales, subsistema técnico y de apoyo, recompensas y sanciones, tareas y división de trabajo y gestión mencionados por (Gurndman y Stahl, 2002) presenta problemas en su funcionamiento. Siguiendo los principios sistémicos de von Bertalanffy (s.f. en De Faria, 1983) donde un sistema es un conjunto de elementos interdependientes que interactúan, don de los elementos vinculados no es el todo en sí mismo sino que la suma de sus partes constituyen un mecanismos que integra insumos del ambiente generando rendimiento, podríamos decir que el sistema completo se encuentra en una compleja situación al ser incapaces de gestionar los procesos de sus subsistemas correctamente por lo cual su rendimiento no es el que se espera desde sus clientes, quienes generan cada vez más presión a la organización (Katz y Kahn, 1983)

Dadas las características antes mencionadas y de acuerdo a las definiciones de Adizes (1994 en Jones, 2012) podríamos catalogar la organización en una etapa Burocrática, la cual no justifica su existencia por el buen funcionamiento y correcta gestión de sus

procesos sino que por el hecho de existir amparada dentro de otra organización y bajo la ley sindical. De acuerdo a sus planteamientos las organizaciones en este estado requieren generar cambios a como dé lugar, sin embargo no tienen la capacidad ni fuerza suficiente para poder llevarlos a cabo. Por lo que se requiere de un fuerte cambio, en sus diversos niveles para lograr modificaciones en su cultural tal que permita la supervivencia de la organización.

## *Conclusiones del Diagnóstico Organizacional*

Como se ha revisado, la temática del diagnóstico organizacional es sumamente complejo, involucrando distintos ámbitos. Respecto al plano teórico se cuenta con variada información, de diversas fuentes y orientaciones, siendo un tópico ampliamente estudiado. Sin embargo al buscar estudios basados en experiencias estas suelen ser escasas, sobretodo en Chile, y nulas respecto a organizaciones sindicales.

Es por esto que resulta útil la revisión del caso como el estudiado en esta memoria, ya que se revisa la situación actual de un sindicato en particular de Chile a partir de su contexto histórico nacional, su historia particular, las percepciones de los directivos y bases de la organización, formas de trabajo y objetivos de la institución.

En cuanto a los objetivos específicos que se propone esta investigación, es posible señalar que el primer objetivo en cuanto a la percepción de la situación actual del sindicato desde la experiencia de los miembros de la organización, revisado dentro de los resultados y señalado en el análisis, que si bien existe sensación de pertenencia debido a la representatividad del estamento de conductores y la trayectoria de la organización, no existe una imagen homogénea de lo que es la organización al día de hoy, presentando los entrevistados dificultad al momento de describir o caracterizar la organización. A pesar de lo anterior si se puede vislumbrar lo que sería para los diversos miembros un sindicato ideal, mencionando en primera instancia la necesidad de unión del estamento de conductores de la organización, no solamente por el poder que podría brindar esto a la organización sino que por ser todos un solo grupo cohesionado. Relacionado a lo anterior,

las características principales que debería tener la organización para los colaboradores son la cercanía, honestidad, transparencia, equidad y la capacidad de acoger a todos sus integrantes donde todos puedan encontrar en el sindicato un espacio de confianza y respeto a pesar de las diferencias de contrato, género, edad y distribución geográfica dentro de la red.

En cuanto al segundo objetivo específico que se plantea esta memoria sobre analizar desde los planteamientos del DO la situación actual de la organización sindical, es posible remitirse tanto a los resultados como análisis, específicamente respecto a su gestión, comunicación y motivación por pertenecer a la organización.

Respecto a estos temas podemos identificar que la motivación por pertenecer a la organización se puede dividir en dos vertientes principales, por un lado el sentido de pertenencia y rol protector/social del sindicato otorgado por el hecho de pertenecer al estamento de conductores de metro, como también por la búsqueda de mejores condiciones laborales para los miembros en general de la organización sindical. En segunda instancia y la principal razón de afiliación a la organización es motivada por los beneficios que esta entrega tanto a nivel familiar, educativo y personal, centrándose este último en el bono de negociación colectiva negociado por el sindicato con la empresa. Si bien esta situación está en pleno conocimiento de las directivas sindicales, estas no han sido capaces de reaccionar ya sea re-educando a la gente u orientando el sentido del sindicato hacia los beneficios secundarios que este puede brindar. Esta incapacidad de poder adaptarse estratégicamente ha generado una pérdida de identidad interna en sus integrantes, respecto a los fines que persigue la organización (Chiavenato, 2009). Esto se asocia directamente con la gestión de la organización sindical, la cual carece de sistemas de coordinación eficientes, donde no

existen roles/tareas claramente definidos, ni lineamientos estratégicos claros que permitan otorgar prioridades a las diversas actividades que deben manejar como dirigentes sindicales y en consecuencia no cuentan con objetivos claros que les permitan realizar un seguimiento de metas en la organización (Waissbluth, 2009). La principal consecuencia de este escenario es la insatisfacción de las bases respecto de la calidad de servicio que les brinda la organización sindical y por ende una actitud reacia a participar activamente de las actividades de la organización

Esto sumado a la discontinuidad de los proyectos por la naturaleza cíclica de las directivas y a la relación asimétrica con su contraparte en la empresa en términos de preparación y tiempo dedicado a la labor han generado una crisis dentro de la organización sindical de la cual no han podido salir, a pesar del ímpetu de sus actuales dirigentes, situación característica de las organizaciones en sus edades finales pero sostenidas por un marco legal y amparadas por otra organización, llamadas burocráticas por Adizes (1988).

Si bien el proceso comunicacional constituye la herramienta fundamental para dirigir a las personas de manera eficaz, eficiente y coordinada a la obtención de resultados, un mal manejo de sus capacidades ocasiona ruido, e información errónea (Chiavento, 2009). Frente a esto y a pesar de los cambios que se han intentado gestionar por parte de la directiva dentro de la organización, esta no ha sido capaz de sortear las dificultades comunicacionales que les impone la dinámica misma del rol y de la distribución geográfica de las bases, como tampoco respecto a la diversidad de éstas en términos de género, edad y contractuales, primando dentro de la organización las comunicaciones informales, lo cual genera conflictos, ansiedad, confusión y desconfianza en la organización (Chiavenato

2009), sin ser capaces de sortear positivamente los conflictos y por ende distando de ser una organización exitosa (Waissbluth, 2009).

Finalmente podemos proponer como principales fortalezas de la organización la preocupación por parte de la directiva, líderes de la organización, de la situación actual de la organización y su intención de generar cambios, en este sentido es urgencia de los líderes de la organización poder gestionar un cambio teniendo estos un rol primordial en la posibilidad de poder gestionarlo exitosamente (Adizes, 1988; Acosta, 2002 y Chiavenato, 1995 citado en Díaz, 2005), la diversidad existente dentro de esta acumulando gran conocimiento por parte de los antiguos miembros e innovaciones por parte de los integrantes más jóvenes. Paralelamente se identifican como debilidades el no tener lineamientos estratégicos que brinden una identidad diferente frente a otras organizaciones que apuntan al mismo colectivo, como también el carecer de objetivos que permitan realizar seguimiento y mediciones de la organización respecto de su funcionamiento (Chiavenato, 2009; Waissbluth, 2009). En esta misma línea se observa un bajo compromiso por parte de las bases con la organización, presentando gran diversidad respecto a edad, tipos de contratos y dispersión geográfica, situación que ha debilitado el sentido de pertenencia para con la organización y ha ocasionado cierta envidia por los beneficios exclusivos para ciertos grupos. En tercer lugar la carencia de un sistema de comunicación eficaz y la baja capacidad de coordinación de la directiva, dando como resultado una organización de carácter reactivo a los cambios que acontecen en el entorno, identificando dichos cambios como amenazas en vez de verlos como desafíos o nuevas oportunidades (Chiavenato, 2009; Rodríguez, 1999; Grundman y Stahl, 2012; Shanon y Weaver, 1949, en Fiske, 1985).

Respondiendo al tercer objetivo de la investigación, se propone un modelo descriptivo que permita comprender la situación actual de la organización sindical, el cual es posible realizar a partir del análisis de la información recopilada, más la revisión teórica que se realizó para esta memoria. A partir de esto es posible señalar que para poder llegar a la elaboración de dicho modelo se siguieron los cuestionamientos propuestos por Weisbord (1976 en Contreras y García, 2008) ; y utilizando elementos de los planteamientos de Mintzberg en términos de estructura, De Faria (1984) y Grundmann y Stahl (2012) en relación a la visión sistémica de las partes y el foco propuesto por Chiavenato (2009) en temas estratégicos. Elaborando de esta manera un modelo específico a la organización de acuerdo a los temas críticos observados y levantados en la investigación.

En este modelo, el contexto forma los límites bajo los cuales se puede desarrollar la organización (De Faria, 1984), entendiendo en este caso la normativa legal, el medio social, el ámbito político, el sistema de transporte público, lo urbano y lo económico, sumando a esto la organización que cobija y permite la existencia de la organización sindical Metro S.A.

La relación que establece el Sindicato N°3 con Metro S.A. se concreta la momento de llevar a cabo una negociación, sin embargo esta dinámica reviste una relación de poder desigual, tal como es planteado en el actual proyecto de reforma laboral (Ministerio de Secretaría General de la Presidencia, 2014). Sumado a lo anterior, la parte negociadora de metro está conformada por profesionales cuyo trabajo se relaciona exclusivamente a temáticas de relación laboral, en cambio la parte negociadora de la organización sindical son conductores de metro cuya función y preparación sindical está limitada a su tiempo libre más el día sindical, junto a esto podemos agregar la rotación periódica de las

directivas como un elemento relevante a considerar respecto a la desventaja inicial del sindicato frente a cualquier interacción entre ambas organizaciones. Esta situación podría ser relativamente nivelada o acrecentada respecto a cuan exitosa sea la organización sindical (Chiavenato, 2009; Waissbluth, 2009) y la capacidad que posea de poder adaptarse a los cambios impuestos por el ambiente (Adizes, 1988).

Para Chiavenato (2009) una organización exitosa es aquella que es capaz de formular y aplicar una estrategia organizacional, ya que esta definirá todo lo que tenga carácter crítico para la organización. Paralelamente Waissbluth (2009) plantea que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de gestionar adecuadamente la forma en que genera valor agregado, sus procesos de toma de decisión, los mecanismos de aprendizaje y control, las formas que tiene la organización de generar membresía y los mecanismos de resolución de conflictos entre sus miembros. En este sentido es todo aquello relacionado con el subsistema estratégico, de gestión y de tareas y división del trabajo planteado por Grundman y Stahl (2012).

El equipo directivo o líderes de la organización, a los cuales Mintzberg denomina ápice estratégico es el encargado de otorgar la orientación a la organización, definiendo su estrategia, objetivos generales, específicos y sistemas de control y seguimiento (Chiavenato, 2009), como también de asegurar las relaciones dentro de la organización (Grundmann y Stahl, 2012), el éxito en la gestión de dichos elementos organizacionales tiene gran relevancia en el devenir organizacional. Sin embargo dentro de la organización sindical se observa una ausencia de plan estratégico que guíe su funcionamiento, como tampoco de objetivos que permitan tener un control y/o planteamiento de logros organizacionales, visualizando de esta manera una proyección de la gestión sindical a corto

plazo debido a la periodicidad de las directivas y la discontinuidad de planes de trabajo. Debido a esto mismo sus miembros en general poseen una baja preparación en temas de gestión y coordinación, existiendo roles difusos dentro de la directiva apalancando las actividades de cada uno de acuerdo a la disponibilidad del día a día, situación que genera confusión e incumplimiento de compromisos por parte de la directiva para con sus bases.

Los delegados hacen la función de canal de comunicación entre los directivos y los socios dada la amplia distribución geográfica. Para Shanon y Weaver (1949, en Fiske, 1985) el proceso comunicacional es eficiente cuando los medios utilizados para llevar a cabo la comunicación son los más idóneos, en este sentido que el emisor tenga las capacidades de poder transmitir el mensaje, el mensaje es claro y objetivo, el canal es el más adecuado, existe buena relación entre el emisor y receptor, y no existen interferencias entre ambos, entre otras). Sin embargo debido a baja participación de los delegados, el bajo compromiso que estos tienen con la organización y sus deberes, y las pocas atribuciones que maneja dicho rol, la comunicación entre los delegados y sus directivos no es fluida y constante por lo que no cumplen su función y por lo tanto no son el canal adecuado para llevar a cabo las comunicaciones de la organización.

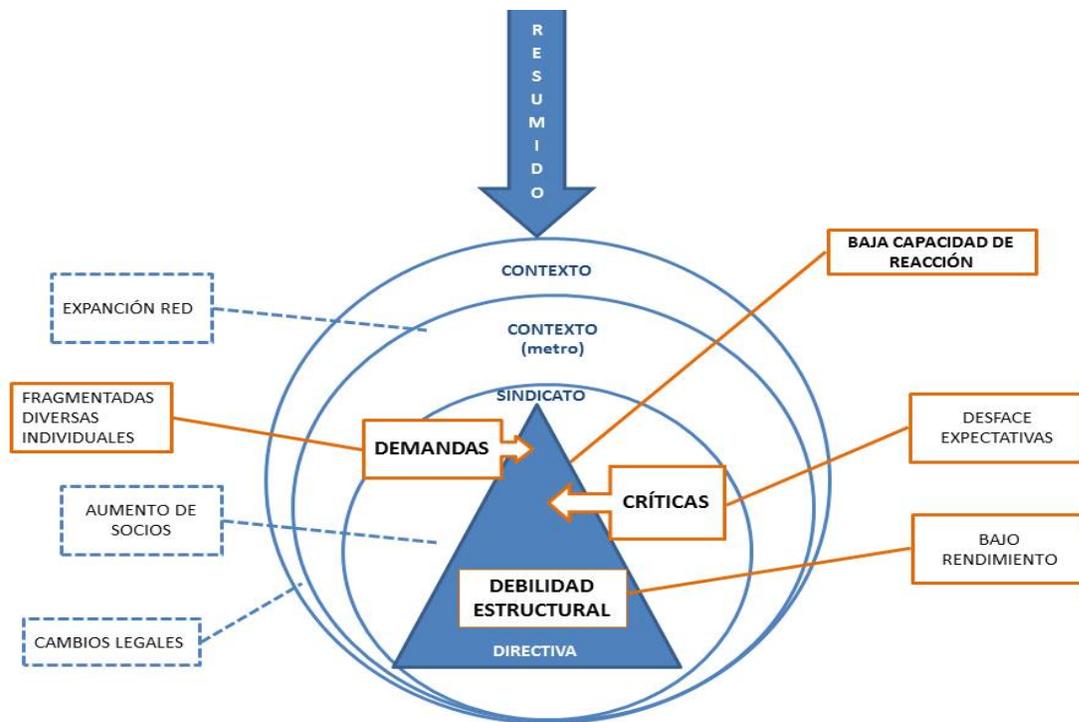
Los socios, como clientes de esta organización poseen ciertas características especiales ya que tienen ciertas obligaciones que cumplir con el fin de que la organización funcione manteniendo una participación activa en las instancias grupales de acuerdo a los Estatutos de la organización (Sindicat N°3, 2008). Sin embargo la organización también debe ser capaz de brindar respuesta a las expectativas que las bases tienen de la organización, las cuales debido a la expansión de la red de Metro S.A., el consecuente incremento de conductores y por lo tanto socios dentro del sindicato genera una crisis de identidad dentro

de la organización sindical. Por un lado por una falta de preparación de la organización frente a este cambio dentro de la organización previo a que ocurriera, observándose una actitud más bien reactiva a los cambios que impone el ambiente; y posterior a los hechos, la fragmentación de los socios, aumento en la diversidad de las demandas por la diversidad etarea y contractual, la existencia de diferentes cargos como también el bajo compromiso de las bases con la organización sindical.

De esta manera, la debilidad estructural actual dada por la falta de lineamientos estratégicos, roles difusos, baja preparación de las directivas, baja capacidad de coordinación, visión a corto plazo y actitud reactiva de la organización genera un bajo rendimiento de la organización; esto, sumado al desfase de expectativas existente entre los diversos integrantes del sindicato (por la ausencia de un plan estratégico, como también por la diversidad socio-demográfica de las bases) genera críticas por parte de las bases hacia el equipo directivo y sus resultados, quienes por su debilidad estructural no son capaces de responder a dichas demandas, encontrándose actualmente en un ciclo vicioso del cual tienen la motivación de salir pero no han sido capaces de gestionar adecuadamente.

En términos representativos, este modelo se puede resumir en el siguiente esquema:

Figura 9. Modelo del Sindicato N°3. (Elaboración Propia)



Las conclusiones finales relacionados al objetivo principal de la memoria, posterior al análisis de las interacciones múltiples y complejas entre las situaciones, actores, contexto, patrones de comportamiento instalados y motivaciones personales, se enfoca en identificar un campo de acción que permita generar cambios en aquellos aspectos que se pueden modificar como lo son la estrategia, diseño de estructuras formales de organización en la gestión y la dirección, con el fin de fomentar cambios en el comportamiento de los integrantes y sus motivaciones personales. Es decir, la creación de una estructura que otorgue organización y dirección a la organización y que estimulen la participación, integración y articulación del sistema.

A partir del modelo presentado es posible generar ciertos lineamientos para una futura intervención de la organización:

- Generar colectivamente lineamientos estratégicos claros que guíen el devenir organizacional de aquí al futuro preparando a la organización para los futuros desafíos que deberá enfrentar como son la reforma de la ley del trabajo, como también la ampliación de la red de metro.
- Definir objetivos tácticos y estratégicos relacionados a los lineamientos establecidos anteriormente, con el fin otorgar prioridad a las diversas actividades de la organización, establecer un seguimiento adecuado y poder conseguir logros organizacionales.
- Definir roles claros para cada uno de los integrantes de la directiva, preparándolos en sus temáticas específicas con el fin de poder llevar una correcta gestión del cargo y en consecuencia de la directiva como equipo, manteniendo una adecuada coordinación entre ellos.

- Definir canales de comunicación adecuados y formales para la diversidad de socios y distribución geográfica de la organización
- Realizar instancias de coordinación entre los directivos y miembros que presten apoyo a la gestión sindical para generar la retroalimentación necesaria de las actividades y tener un encuadre del rol de cada uno.
- Proyectar planes de contingencia y manejo de resistencia frente al proceso de cambio.
- Realizar educación sindical a sus bases.
- Organizar instancias de trabajo para la formación de nuevos equipos directivos.

#### *Limitantes del estudio*

A modo de resumen, y una forma de evaluar lo realizado en esta memoria es posible señalar ciertas limitaciones que tiene esta memoria.

De forma preliminar y que afecta de forma general los resultados de esta investigación fue la ausencia de un proceso de retroalimentación formal con la organización dado el desfase del término de la memoria y el inicio de la investigación. Situación que no pudo ser solventada debido al cambio en las condiciones de la organización en términos de directiva y contexto.

Otro aspecto que es necesario mencionar es la muestra realizada, los participantes de esta investigación fueron personas aproximadas por conveniencia, es decir aquellas que estaban disponibles al momento de asistir a los diversos puntos de la red en su momento de

descanso. En esta misma línea, las condiciones en las cuales fueron realizadas no fueron las más adecuadas, realizándose estas en espacios abiertos y sin contar con un espacio cerrado y privado para poder realizarlas por la misma infraestructura de la red. Paralelamente no se consiguió tener acceso a todos los puntos de la red donde los conductores tienen sus periodos de descanso, sin embargo esperamos que esto haya sido controlado por su rotación en los diversos puntos.

Finalmente es necesario mencionar que en esta memoria no se consideró como método de recolección de datos la observación participante, a pesar de que la autora participó por un periodo de tiempo en la organización en diversas instancias como reuniones de directiva y asambleas de la organización sindical, por lo que podrían existir elementos que hayan guiado el desarrollo de esta investigación y un sesgo propio al ser parte del proceso que se está estudiando.

## Bibliografía:

Acosta, C (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.

Adizes, I. (1988). Ciclos de vida de la organización: Cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto. Recuperado desde: <https://books.google.cl/books?id=V99B1dZITLAC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Álvarez, G. (1990). “La Percepción de la Organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización”. *Revista sobre relaciones Industriales y Laborales*, (26), 29-48. Recuperado desde: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1009/913>

Alteri, S; Comas, L. y Tilve, P. (2010). Trabajo de investigación monográfica para obtener el título de contador público-plan 1990. Recuperado desde: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/161/1/M-CD4186.pdf>

Arancibia, D. (2012). Apuntes sobre el renacer de la huelga obrera en Chile. *Revista Colombiana de Sociología*, 35(1), 41-58. Recuperado el 16 de Abril del 2014 desde

Ascencio, F. (2015). *El movimiento sindical en dictadura: Plan Laboral y Derechos Humanos “El papel de la organización de los trabajadores en el reconocimiento de los derechos humanos”*. Recuperado desde: <http://www.cedocmuseodelamemoria.cl/wp->

[content/uploads/2015/11/AscencioFelipe-El-movimiento-sindical-en-dictadura-Plan-Laboral-y-Derechos-Humanos-2.pdf](#)

Beugelsdijk, S, Slanges, A. y Van Herpen, A. (2002). Shapes of organizational change: The case of Heineken Inc. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 311-326.

Blake, R. y Mouton, J. (1969). *Building a dynamics corporation through grid organization development*. Massachusetts, Estados Unidos: Addison, Wesley.

Blaxter, L. Hughes, C. y Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. España: Gedisa.  
Recuperado desde: <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/10/biblio/10BLAXTER-Lorraine-HUGHES-Christina-y-TIGHT-Malcom-Cap-3-Reflexionar-sobre-los-metodos.pdf>

Brown, D. y Harvey, D. (2006). *An experimental approach to organization development*. New Jersey, United States of America: Pearson Prentice Hall.

Burke, W. (s.f.) *El desarrollo organizacional como proceso de cambio*. Extraído desde: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001\\_File\\_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf)

Burke, W. y Hornstein, H. (1972). *The social technology of organization development*. Virginia, Estados Unidos: Learning Resources Corp.

Carey (2016). *Reforma Laboral*. Extraído desde: <http://reformalaboral.carey.cl/>

Casares, E. (Abril, 2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*, numero (56). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/ecasares.html>

Casique, A. y López, F. (2007). La administración del desarrollo organizacional. *Panorama Administrativo*, 3, 5-10.

Centro de Estudios Miguel Enriquez (CEME). (s.f.). Antecedentes del Movimiento Sindical Chileno. *Archivo Chile*. Recuperado desde: [http://www.archivochile.com/Mov\\_sociales/CUT/MScut0001.pdf](http://www.archivochile.com/Mov_sociales/CUT/MScut0001.pdf)

Chávez, T.(2008). *El Diagnóstico en las Organizaciones*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/11402610/Administracion-de-RRHH-5ta-Edicion-Idalberto-Chiavenato>

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2° Ed.). México: Mc Graw Hill. Extraído desde: <https://es.scribd.com/doc/218535964/Chiavenato-2009-Comportamiento-Organizacional-2ed-eBook>

Coloma, F. y Rojas, P. (s.f.). Evolución del Mercado Laboral en Chile: Reformas y Resultados. En F. Larraín y R. Vergara (Eds.), *La Transformación Económica de Chile* (pp. 491-540). Recuperado desde: [http://www.cepchile.cl/dms/archivo\\_3265\\_1618/12\\_coloma.pdf](http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3265_1618/12_coloma.pdf)

Contreras, C. y García, K. (2008). *Hacia una intervención en desarrollo organizacional*. SinncO. Extraído desde: <https://es.scribd.com/doc/73680861/6-casillas-practico>

Central Unitaria de Trabajadores (CUT). (1988). *Estatutos de la Central Unitaria de Trabajadores*. Extraído

desde: [http://www.cut.cl/Portal/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=548](http://www.cut.cl/Portal/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=548)

Dirección del Trabajo (2016). *Código del Trabajo*. Santiago, Chile: Dirección del Trabajo. Recuperado desde: [http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articulos-95516\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articulos-95516_recurso_1.pdf)

De la Cueva, H. (2000). Crisis y Reconstrucción Sindical Internacional. *Nueva Sociedad*, 166, 111-122. Extraído desde: <http://nuso.org/articulo/crisis-y-recomposicion-sindical-internacional/>

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México, México: Mc Graw-Hill.

De Faria, F. (1983). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Editorial Limusa, Balderas. Recuperado desde: [http://books.google.cl/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cl/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Delgado, L. y Vanegas, M. (2013). *Psicología organizacional, Perspectivas y avances*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado desde: <https://books.google.cl/books?id=U8E0DgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Díaz, C. (2007). *Influencia de las socializaciones previas y trayectorias biográficas sobre la constitución de rol y comportamiento laboral en conductores de metro* (Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Chile, Santiago,

Chile).

Extraído

desde: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/diaz\\_c/sources/diaz\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/diaz_c/sources/diaz_c.pdf)

Díaz, E. (1993). Nuevo Sindicalismo. Viejos Problemas. La concertación en Chile. *Nueva Sociedad*, 124, 114-121. Recuperado desde: <http://nuso.org/articulo/nuevo-sindicalismo-viejos-problemas-la-concertacion-en-chile/>

Dirección del Trabajo (2011). *Encuesta Laboral (ENCLA)*(Reporte N°7). Recuperado desde: <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>

Drake, P. (2003). El movimiento Obrero en Chile: De la Unidad Popular a la Concertación. *Revista de Ciencia Política*, XXIII, 2, 148-158. Extraído desde: <http://www.revistacienciapolitica.cl/2013/articulos/el-movimiento-obrero-en-chile-de-la-unidad-popular-a-la-concertacion/>

Ensignia, J. (2005). *Sindicalismo en el Chile de Hoy*. Recuperado desde: <http://fes.cl/pages/publicaciones/relaciones-laborales.php#Publicaciones%20FES>

Figueroa, S. y Ricciulli, M. (2012). *Antecedentes sobre organizaciones sindicales y libertad sindical en Chile y análisis de un régimen jurídico aplicable a la responsabilidad de los directores sindicales* (Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Recuperado desde: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112827>

Fiske, J. (1985). *Introducción al estudio de la comunicación*. Colombia: Editorial Norma S.A. Extraído desde: <https://es.scribd.com/doc/81965547/Fiske-John-Introduccion-Al-Estudio-de-La-Comunicacion>

Ford, J. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480-500

French, W. y Bell, C. (1995). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Nueva Jersey, Estados Unidos:Prentice Hall

Fundación Sol (2015). Sindicatos y Negociación Colectiva. Extraído desde <http://www.fundacionsol.cl/estudios/sindicatos-negociacion-colectiva-2/>

García, C. (Enero, 2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, volumen (5) número (1), 163-174. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>

Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario. Recuperado desde: [https://books.google.cl/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA138&lpg=PA138&dq=garzon+desarrollo+organizacional&source=bl&ots=yZW6ao09d8&sig=1V2U1uaY0isHUIJcInIYZkxIGm6M&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjgo\\_Teh9fSAhUCIJAKH3C6MQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA138&lpg=PA138&dq=garzon+desarrollo+organizacional&source=bl&ots=yZW6ao09d8&sig=1V2U1uaY0isHUIJcInIYZkxIGm6M&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjgo_Teh9fSAhUCIJAKH3C6MQ6AEIGDAA#v=onepage&q&f=false)

Gómez, J. (2007). *Chile: 1990-2007 Una sociedad neoliberal avanzada*. Extraído desde: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/21/2104-GomezLeyton.pdf>

Góngora, N. (s.f.). *Diagnóstico Organizacional*. Extraído desde: [eva.universidad.edu.uy/.../Diagnóstico%20Organizacional%20-%20definición,%20eta...](http://eva.universidad.edu.uy/.../Diagnóstico%20Organizacional%20-%20definición,%20eta...)

González, I. (2008). Desarrollo organizacional: aspectos conceptuales y evolución histórica. *Universidad Nacional Abierta*. Recuperado

desde: <http://dip.una.edu.ve/mae/desarrolloorg/paginas/LECTURA%20%20%20GONZALEZ%20ISABEL.pdf>

Grez, S. (1994). La trayectoria histórica del mutualismo en Chile (1853-1990). Apuntes para su estudio. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 35, 293-315. Recuperado desde: <http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0043256.pdf>

Grez, S. (1997). *La "cuestión social" en Chile ideas y debates precursores (1804-1902)*. Recuperado desde: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-73559.html>

Grez, S. (s.f.a). La reivindicación proteccionista artesanal y la constitución del movimiento popular (Chile, 1826-1885). Recuperado desde: <http://www.memoriachilena.cl/archivos2/pdfs/MC0043166.pdf>

Grez, S. (s.f.b). Una mirada al movimiento popular desde dos asonadas callejeras (Santiago, 1888-1905). Recuperado desde: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-82480.html>

Grijalvo, M. y Prida, B. (Septiembre, 2005). Enfoque sociotécnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad. En s.n (Moderador). *IX Congreso de Ingeniería de la Organización*. Seminario llevado a cabo en la conferencia de la Escuela Politécnica Superior, Universidad Carlos III de Madrid. Madrid. Recuperado desde: <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/calidad//40.pdf>

Grundmann, G. y Stahl, J. (2012). *Como la sal en la sopa*. Extraído desde: <http://www.grupopertiga.com/site/wp-content/uploads/2013/12/Como-la-Sal-en-la-Sopa-Grundmann-y-Stahl2.pdf>

Guizar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. (2° Ed.) México: Mc Graw Hill.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5° Ed.) Santa Fé, México: Mc Graw Hill.

Hitt, M. Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización, conceptos y casos*. Santa Fé, México: Cengage Learning Editores S.A.

Izquierdo, G. (1976). Octubre de 1905. Un episodio en la historia social chilena. *Revista Historia*, 13, 55-96. Recuperado desde: <http://revistahistoria.uc.cl/wp-content/uploads/2011/10/izquierdo-gonzalo-13.pdf>

Jones, M. (2012). Ciclos de vida de las organizaciones sociales: los desafíos de nacer, crecer y consolidarse. *Centro de Innovación Social*. Recuperado desde: <http://live.v1.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/M%20Jones-2012-CicloDeVidaDeLasOrg%20Soc-VF.pdf>

Kaplan, J. Cruz, M, González, M. Yocupicio, J. (2011). Diagnóstico organizacional aplicado a una sociedad de productores agrícolas. *Revista El Buzón de Pacioli*, 74, 1-23. Recuperado de: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/23.-diagnostico\\_organizacional\\_aplicado\\_a\\_una\\_sociedad\\_de\\_productores\\_agr.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/23.-diagnostico_organizacional_aplicado_a_una_sociedad_de_productores_agr.pdf)

Kaplan, R. y Norton, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. (2ª. Ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

- Labianca, G, Gray, B & Brass, D. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257.
- Leiva, J. (2006). PYMES, Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. *TEC Empresarial*, 1 (1), 38-42.  
Recuperado desde: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881106.pdf>
- Macluf, J. Delfín, L. Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, N°1, 1-9. Recuperado desde: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Marshall, A. (2006). Efectos de las regulaciones del trabajo sobre afiliación sindical: Estudio comparativo de Argentina, Chile y México. *Cuadernos del IDES*, 8, 3-32. Recuperado desde: [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ides/20110517111345/cuadernos8\\_Marshall.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ides/20110517111345/cuadernos8_Marshall.pdf)
- Martínez, A. (2005). Estrategia sindical en un Chile internacionalizado. En J. Ensignia (Eds.) *Mitos y Realidades del Mercado Laboral en Chile* (pp. 199-215). Recuperado desde: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/chile/04626.pdf>
- Metro S.A. (2013). *Metro de Santiago*. Recuperado de: <https://www.metroantiago.cl/>
- Ministerio de Desarrollo Social (2012) *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN)*. Recuperado desde: [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/casen/publicaciones/2011/CASEN\\_2011.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/layout/doc/casen/publicaciones/2011/CASEN_2011.pdf)
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2014). *Mensaje de S.E. la presidenta de la república con el que se inicia proyecto de ley que moderniza el sistema de relaciones*

laborales, introduciendo modificaciones al código de trabajo. Recuperado desde: [http://www.agendalaboral.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/proyecto\\_ley\\_agenda\\_laboral.pdf](http://www.agendalaboral.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/proyecto_ley_agenda_laboral.pdf)

Morgado, E. (1959). *Teoría de la Administración Sindical*. Extraído desde: [file:///C:/Users/Nanette/Downloads/196349%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nanette/Downloads/196349%20(1).pdf)

Munarris, B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación Cualitativa. *Xornadas de Metodoloxía de Investigación Educativa*, 101-116. Recuperado desde: <http://hdl.handle.net/2183/8533>

Nadler, D., Gerstein, M. y R. Shaw (1994). *Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Barcelona, España: Granica

Pariente, J. (1998). Desarrollo Organizacional. En (s.n.) *Teoría de las Organizaciones* (pp. 1-6). Recuperado de: [http://academia.uat.edu.mx/pariente/articulos/administracion/pariente\\_do.pdf](http://academia.uat.edu.mx/pariente/articulos/administracion/pariente_do.pdf)

Piñera, J. (s.f.). *La revolución laboral en Chile*. Recuperado desde: <http://archipelagolibertad.org/upload/files2/004%20Mercado%20vs.%20intervencionismo/4.11%20Mercado%20laboral/0032%20Pinaera%20-%20La%20revolucion%20laboral%20en%20Chile.pdf>

Rainieri, A. y Martínez, A. (s.f.). *Diagnóstico Organizacional. Un enfoque estratégico y práctico*. Recuperado desde: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001\\_File\\_DO%20Un%20enfoco%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20\(Rainieri\),%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoco%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20(Rainieri),%2019%20mayo.pdf)

- Robertson, P, Robert, D, Porras, D. (1993). Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model. *The Academy of Management Journal*, 36(3). 619-634.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F: Editorial Alfa Omega.
- Rojas, I. (2007). Las reformas laborales al modelo normativo de negociación colectiva del plan laboral. *Ius et Praxis*, 13-2, 195-221. Extraído desde: <http://www.scielo.cl/pdf/iusetp/v13n2/art09.pdf>
- Romeo, M (1999). *Un modelo explicativo para el cambio organizacional*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Ruiz, J, Ruiz, C, Martínez, I, Peláez, J. (s.f). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES*. Murcia, España: Universidad de Murcia, Departamento de Economía de la Emp
- Salamanca, A. y Martín-Crespo, C. (2007). El diseño en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, N°26. Recuperado desde <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/330>
- Salazar, G. (2003). Luis Emilio Recabarren: pensador político, educador social, tejedor de soberanía popular. En S. Micco (Ed), *Patriotas y Ciudadanos* (pp. 207-2011). Santiago: Editorial del Segundo Centenario, CED.
- Salazar, G y Pinto, J. (2010). *Historia Contemporánea de Chile*. Santiago, Chile: Ediciones LOM

Salazar, G. (2012). *Movimientos Sociales en Chile, Trayectoria histórica y proyección política*.

Recuperado desde: [http://www.socialismo-chileno.org/febrero/Biblioteca/salazar\\_2012.pdf](http://www.socialismo-chileno.org/febrero/Biblioteca/salazar_2012.pdf)

Salazar, G. (2012a). Los trabajadores de Chile en la etapa post-fordista. En D. Castro, L. Elizalde,

M. Menéndez, C. Santos, M. Sosa, R. Zibechi (Eds) *Luchas sociales y gobiernos progresistas* (pp. 93-106). Recuperado

desde: <http://www.contrapunto.edu.uy/images/pdf/contrapuntos/contrapunto1.pdf>

Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones

documentales. *Anales de Documentación*, N°19, 235-254. Recuperado

desde: <http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>

Sandoval, C (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá, Colombia: AFRO Editores e

Impresores Ltda. Recuperado

desde: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxiWjWFsaXRhdGl2YXVuaWNvcmlR8Z3g6MWZlYTk4MWNjOGU4ODUwNw>

Sherman, R. y Webb, R. (2001). *Qualitive Research in Education: focus and Methods*. (5a Ed.)

Londres, Reino Unido: RoutledgeFalmer. Recuperado

desde: [https://books.google.cl/books?id=J1rZ\\_q1BrEMC&printsec=frontcover&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?id=J1rZ_q1BrEMC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Sindicato 3 Metro de Santiago ( s.f.). Documento Interno Sindicato. Sin Publicar

Sindicato N°3 (2008). *Estatutos Sindicato Nacional de Conductores y Trabajadores de la Empresa de Transporte de Pasajeros Metro S.A*. Documento sin publicar

- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona, España: Paidós Ibérica, S.A. Recuperado desde: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>
- Torres, S. (s.f.). Desarrollo Organizacional. *Universidad Nacional Abierta*. Recuperado desde: <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura2do.pdf>
- Ulloa, V. (2003). *El movimiento sindical Chileno del siglo XX a nuestros días*. Santiago, Chile: Oficina Internacional del Trabajo, OIT.
- Vásquez, D. (2007). *La Masacre de la Escuela Santa María de Iquique, Mirada Histórica desde la Cámara de Diputados*. Recuperado desde: [file:///C:/Users/Nanette/Downloads/santa\\_maria.pdf](file:///C:/Users/Nanette/Downloads/santa_maria.pdf)
- Velaz, I. (2012). Los subsistemas de la empresa. Recuperado desde: <https://s3a2.me/2012/12/03/los-subsistemas-de-la-empresa/>
- Vértiz, M. (2008). Referentes Teóricos para el Análisis Organizacional: Las Tesis Sobre el Cambio y la Síntesis de los Procesos Institucionales. *Gestión y estrategia*, 33, pp.13-27
- Waissbluth, M. (2009). Sistemas complejos y gestión pública. Recuperado desde: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/99%20ceges%20MW.pdf>
- Watson, G (1967). Resistance to Change. En W. Burke, D. Dale, J. Waine (Eds.). *Organization change: A comprehensive reader*. Pp 364 – 376. CA: Jossey-Bass.

Wikipedia. (2017). *Metro de Santiago*. Recuperado desde: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f8/Metro de Santiago %28plai n%29.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f8/Metro_de_Santiago_%28plai_n%29.svg)

Zapata, F. (1992). Transición Democrática y Sindicalismo en Chile. *FI*, XXXII-5, 703-721. Recuperado desde: [http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18\\_1/apache\\_media/N18DP1AGQJ1K K14GCFCSE1YRB8KRRI.pdf](http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/N18DP1AGQJ1K K14GCFCSE1YRB8KRRI.pdf)

Zapata, F. (2003). ¿Crisis en el sindicalismo en América Latina?. *The Helen Kellogg Institute for International Studies*. Recuperado desde: <https://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/302.pdf>