


UNIVERSIDAD NACIONAL
ANDRÉS BELLO

35613000161898



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIONES

COMO AFECTA EN EL CLIMA LABORAL LOS CAMBIOS CORPORATIVOS

TESIS DE GRADO

Para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas con mención
en RECURSOS HUMANOS

CLAUDIA VERONICA DE LA FUENTE ZAMORA

JOSE MARIO ROJAS RIQUELME

CHRISTIAN RODRIGO MATUS MOYA

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR PÉREZ GUZMÁN

SANTIAGO - CHILE

2007

AGRADECIMIENTOS

Finalizada esta nueva etapa de mi formación profesional, solo me queda dar gracias en primer lugar a Dios por haberme dado la salud y fuerza necesarias para llevar a buen término este nuevo desafío, a mi querida esposa e hijos por el apoyo incondicional que me dieron en todos aquellos momentos que le dedique a mis estudios, también agradezco a mis amigos y compañeros de curso por su comprensión y apoyo en todo momento y finalmente un especial agradecimiento a nuestro profesor guía, don Héctor Pérez, por su importante aporte tanto en el ámbito personal como profesional.

Christian Matus Moya.

AGRADECIMIENTOS

Al término de un ciclo de aprendizaje y conocimiento solo queda dar las gracias, en primer lugar a mi amada esposa Cinthia, a mis queridos hijos Martín y Constanza, por todo la comprensión y apoyo incondicional entregado, gracias; a mis padres por su incommensurable apoyo en todo momento, gracias, y como no a mis compañeros, con los cuales compartí la grata experiencia de este MBA, gracias.

También a nuestro profesor guía Don Héctor Pérez, que nos apoyo y ayudo en todo momento con sus consejos, "mas que un profesor un guía", gracias.

José Mario Rojas Riquelme.

AGRADECIMIENTOS

Al final del camino, solo que da dar las gracias, las gracias a quienes sin ellos no podría a ver concluido, gracias a mi amado esposo y a mis amados hijos. A mis queridos compañeros, gracias.

A nuestro profesor guía Héctor Pérez por su ayuda y comprensión para lograr esta tarea, gracias.

Claudia de La Fuente Zamora

RESUMEN

La globalización es un fenómeno amplio que, en sus elementos básicos, comprende los procesos de creciente interacción e interdependencia que incluyen la ampliación del espacio geográfico y de los ámbitos públicos y privados, los modos de relacionarse y dentro de cada uno de ellos, la vida laboral y familiar, los hábitos de consumo, las percepciones sobre las ventajas y desventajas de ciertos procesos y también, la permanencia de conflictos o de factores de disociación entre los Estados.

Por otra parte la resistencia al cambio de las organizaciones y de sus miembros dificulta la adaptación y el progreso. Las causas de la misma pueden ser varias: la incomodidad de alterar los hábitos adquiridos, la pérdida de la seguridad en el empleo, una posible rebaja en la remuneración, el esfuerzo de aprender nuevas habilidades o el temor a lo desconocido.

La resistencia organizativa es algo más compleja. En primer lugar se encuentra con la inercia cultural, que se materializa en una serie de mecanismos que tienen las organizaciones para mantener la estabilidad. Superar esta inercia no es sencillo y exige un cambio en la cultura.

Asimismo, se viven cambios continuos que muchas veces avanzan a un ritmo difícil de seguir, a los que algunas veces el trabajador no logra adecuarse. Todo ello afecta el clima que se vive en cada empresa. En tal sentido, un estudio de clima laboral resulta una herramienta de la que debe aplicarse periódicamente a fin de conocer cómo perciben los trabajadores a la empresa, que imagen tienen de la misma, si sus políticas y fundamentos de trabajo son adecuadamente comprendidos, si se están acumulando de comunicación, etc.

Todo lo anterior nos ha inducido a plantearnos la interrogante que dio origen a nuestra tesis y que trata de se determinar el impacto que producen en el clima laboral los cambios organizacionales.

El objetivo principal de esta investigación fue precisamente analizar organizaciones modernas con distintas características entre sí, tomando como muestra del universo chileno una entidad pública, una transnacional y fusionada, una pymes y una con características comunes a cualquier organización, todas ellas con cambios organizacionales ya fuesen en proceso o terminados.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
AGRADECIMIENTOS	3
AGRADECIMIENTOS	4
Claudia de La Fuente Zamora RESUMEN.....	4
RESUMEN	5
TABLA DE CONTENIDO	7
CAPITULO I	11
1 LA GLOBALIZACIÓN Y SU ORIGEN	11
1.1 Como influye la globalización a las personas	12
1.1.2 Como las empresas han enfrentado la globalización.....	13
1.1.3 Amenazas de las empresas	14
1.1.4 Oportunidades de la globalización	15
1.2 Cuando las fronteras internas se convierten en relaciones de sistemas.....	16
1.3 Capacidades.....	17
1.4 La relación de Recursos Humanos	18
1.5 La Globalización en Chile.....	19
1.5.1 País versus Mundo.....	20
1.5.2 Costos de la Globalización	22
1.5.3 Efectos sobre el mercado laboral.....	22
1.5.4 Políticas para enfrentar la globalización	24
1.5.5 Rol del Gobierno en Chile.....	24
1.5.6 Nuevo entorno laboral	25
CAPITULO II.....	28
2 EL CAMBIO	28
2.1 Definición	28
2.2 Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones	29

2.2.1 Estructurales	29
2.2.2 Tecnológicos	30
2.2.3 De productos o servicios:	30
2.2.4 Culturales:	30
2.2.5 Nuevas tecnologías	30
2.3 Nuevos Mercados	30
2.4 Nuevas Formas de Trabajo.....	31
2.5 Nuevas Orientaciones Personales.....	31
2.6 Nuevos Recursos	32
2.7 Nuevas Estructuras Sociales.....	32
2.8 Nuevas Estructuras Organizacionales	33
2.9 Necesidades	33
2.9.1 Cambio del Proceso Formativo	33
2.9.2 Cambio en los Valores y Actitudes	34
2.9.3 Cambio en el Nivel de Conocimiento	34
2.9.4 Cambio de los Niveles innovación empresarial	35
2.10 Compromisos.....	35
2.11 Generación de Fuentes de Trabajo	35
2.12 Generación de paz	36
2.13 Generación de Desarrollo Socio Económico.....	36
2.14 Generación de un sistema carente de corrupción	36
2.15 La Resistencia al Cambio	37
2.16 Tácticas para implementar el cambio	41
2.17 Fusiones y adquisiciones	43
2.18 Desafíos más importantes de la fusión	44
2.19 Rediseño del trabajo	45
2.20 Ampliación del puesto.....	46
2.21 Diseño de puesto basado en el equipo.....	46
CAPITULO III.....	48

3	CLIMA LABORAL	48
3.1	Definición	48
3.2	Aspectos que pretenden evaluar el clima laboral	49
3.3	El Clima y los nuevos factores determinantes.....	51
3.4	Como intervenir en la mejoras del clima.....	52
3.5	Quienes participan en la intervención	53
3.6	Aspectos Importantes en el Clima Laboral	54
3.6.1	La Motivación	54
3.6.2	Comunicación Eficaz	54
3.6.3	Calidad de vida laboral.....	55
3.6.4	La importancia de los grupos informales	55
3.7	Técnicas para medir un buen Clima Laboral.....	56
3.7.1	Observar el trabajo	56
3.7.1	Entrevistar a varios miembros de los equipos.....	56
3.7.2	Hacer una encuesta escrita	57
3.8	¿En que consiste un estudio de clima laboral?	57
3.9	Presentación del campo de verificación y sus variables.....	59
3.9.1	ORGANIZACIÓN: “BANCO SANTANDER SANTIAGO”	60
3.9.2	ORGANIZACIÓN: “POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE”	61
3.9.3	ORGANIZACIÓN: “CORREDORA DE METALES SPOT LIMITADA”	62
3.9.4	ORGANIZACIÓN: “AGUAS NUEVAS”	63
3.10	Medición, análisis e interpretación de datos	65
3.10.1	BANCO SANTANDER SANTIAGO	65
3.10.2	Análisis de los datos obtenidos del Banco Santander.....	77
3.10.3	POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE	80
3.10.4	Análisis de los datos obtenidos en la Policía de Investigaciones de Chile	91
3.10.5	CORREDORAS DE METALES SPOT LIMITADA	93
3.10.6	Análisis de los datos obtenidos corredora de metales SPOT LIMITADA	105
3.10.6.1	AGUAS NUEVAS	106

3.10.7	Análisis de los datos obtenidos empresa Aguas Nuevas	118
	CONCLUSIÓN.....	119
	BIBLIOGRAFÍA.....	123

CAPITULO I

1 LA GLOBALIZACIÓN Y SU ORIGEN

Desde fines de los setenta, este fenómeno ha estado de moda, lo que ha ido creando una copiosa literatura de referencia. Esto empezó en la economía, pero se ha ido extendiendo a otras ciencias sociales. Aunque existen algunos estudios que son negativos frente a la globalización, la gran mayoría de los trabajos sociológicos sobre este tema acepta su existencia e importancia creciente, y lo relaciona con la modernidad, en especial con la modernidad tardía. Según los escépticos, han sostenido que la globalización en su dimensión económica, tal como es concebida por sus exponentes más extremos, es un mito. Sus argumentos se basan en que en otras épocas ha existido también una economía altamente internacionalizada, que existen muy pocas organizaciones genuinamente transnacionales y que la movilidad de capitales, el comercio y la inversión se concentran en Norteamérica, Japón y Europa y no son genuinamente globales.

Pese a la polémica que genera el intento de situar exactamente el origen de la globalización, existe mayor consenso en el hecho de que ésta es un proceso que, como tal, supone el desarrollo de ciertas etapas, entre las cuales ocupan un lugar destacado la internacionalización del comercio y las finanzas como la transnacionalización de la producción que tiende a radicar en distintos países los diversos procesos involucrados en la producción de una determinada mercancía sobre la base de aprovechar las ventajas comparativas que se dan en cada uno de ellos.

En consecuencia, la globalización es un fenómeno amplio que, en sus elementos básicos, comprende los procesos de creciente interacción e interdependencia que incluyen la ampliación del espacio geográfico y de los ámbitos públicos y privados, los modos de relacionarse y dentro de cada uno de ellos, la vida laboral y familiar, los hábitos de consumo, las percepciones sobre las ventajas y desventajas de ciertos procesos y también, la permanencia de conflictos o de factores de disociación entre los Estados. Incluso, se ha sostenido que los procesos de reestructuración hemisféricos se insertan dentro de estas tendencias globales y son condicionadas por ellas.

1.1 Como influye la globalización a las personas

Últimamente el mundo ha cambiado mucho y muy rápido. En el último decenio algunos acontecimientos notables han cambiado el orden político mundial, han traído el progreso tecnológico y han cambiado la política económica. Junto a la caída del muro de Berlín en 1989 y el fin de la guerra fría como gran acontecimiento político, quizás el principal factor de cambio ha sido la evolución meteórica de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

El lanzamiento de la Word Wide Web en Internet en 1990, seguida de la distribución gratuita de Netscape en 1994, convirtió una tecnología establecida para las comunicaciones científicas pero escasamente conocida, en una red de fácil uso para las personas. Esto no sólo provocó un acceso mucho más amplio a menor costo; también introdujo toda una nueva estructura de comunicación, permitiendo la transferencia simultánea de información en palabras, numeros e imágenes a lugares

situados en todo el mundo, haciendo posible una interacción a distancia en tiempo real. Estos y otros cambios están transformando el paisaje mundial en tres dimensiones distintas:

- Reducción del espacio
- Reducción del tiempo
- Desaparición de fronteras

Lo característico de la globalización es la interdependencia, No somos interdependientes sólo para lo que nos conviene, o al menos no deberíamos serlo. Lo que ocurre es que el fenómeno de la globalización, impulsado por el auge de las tecnologías y de las comunicaciones, ha coincidido en el tiempo con el auge del neoliberalismo, del mercado como regla única del sistema. Y lo que manda el mercado es que aquello que es poco rentable hay que abandonarlo; por eso en esta globalización los países menos ricos tienden a dejar en la cuenta a los más pobres, porque no son rentables.

1.1.2 Como las empresas han enfrentado la globalización

La mundialización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda la política de industrialización no generadora de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se consideran la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial, resulta claro que los países que no han podido integrarse, como los del África Subsahariana

están quedando rezagados.

La mundialización es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales. El proceso tiene sus raíces en algunos aspectos claves: Los caminos de política en la economía mundial, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregularización de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.

1.1.3 Amenazas de las empresas

La mundialización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aún las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales.

Los Países en Desarrollo "PED" más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.

El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, que obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.

Este riesgo de marginamiento de los más pobres se ve aumentado por el

hecho de que los países mas avanzados tienden a concentrar la existencia para el desarrollo en los países pobres que menos manifiestan una voluntad de movilizar todos sus recursos para salir adelante por si mismos. Dos de sus elementos importantes son la presión demográfica y las presiones migratorias masivas. A este panorama se agrega el peligro de que se exacerben los conflictos comerciales, de que se multipliquen las prácticas económicas ilegales y de que estallen las crisis financieras.

1.1.4 Oportunidades de la globalización

La globalización ofrece oportunidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. Contribuyendo a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento mas fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

Además, plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad. Sin embargo las condiciones para aprovechar estas oportunidades están heterogéneamente distribuidas entre países. La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones, ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen mas activamente de las redes internacionales de

producción administradas por las grandes compañías multinacionales.

El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales y sociales, y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

1.2 Cuando las fronteras internas se convierten en relaciones de sistemas

Las empresas estructuradas han comenzado a disolverse y a convertirse en fluidas redes de alianzas.

Hasta para el observador casual de los negocios internacionales resulta evidente que las empresas parecen estar en un eterno proceso de reorganización. ¿A que se debe esto?, ¿Es el reflejo de una realidad económica o una reestructuración superficial de los elementos corporativos?, ¿No serán acaso estas reformas sencillamente parte de una fluctuación cíclica entre centralización y descentralización?, ¿Será que las nuevas formas organizacionales exigen otras capacidades de recursos humanos?.

Ciertamente en muchos casos, las reformas sólo disfrazan la conducta habitual, por lo que algunos cambios sólo logran corregir las deficiencias del último intento de reestructuración. Sin embargo, sería poco adecuado desechar toda reestructuración por este motivo. La razón de ello se debe a que no existe una mejor estructura ya que los cambios económicos e industriales electivamente generan patrones de reestructuración organizacional.

No obstante, con la fragmentación de los mercados, los ciclos de vida más

breves de los productos y la mayor variabilidad en la demanda, quedó en evidencia la naturaleza aparatosa de las multinacionales. Desde los años noventa, otros formatos han cobrado popularidad, tales como las empresas más pequeñas, la externalización de servicios o "outsourcing", las operaciones conjuntas o "joint ventures", y las alianzas. Estos formatos exigen a los gerentes nuevas capacidades y, a su vez, cambios en la gestión del personal.

Tal como se ha señalado, los mercados globales se han vuelto mas fragmentados y turbulentos, los ciclos de vida de los productos se han acortado y los clientes exigen más opciones durante el ciclo de vida de estos. Entre tanto, los caminos tecnológicos y la capacidad de componentes de un producto o servicios implican que muy pocas empresas independientes puedan satisfacer por sí sola las demandas de los clientes.

En consecuencia, han comenzado a surgir nuevos tipos de relaciones entre las organizaciones, incluidas las operaciones conjuntas y las alianzas estratégicas.

1.3 Capacidades

Ante las nuevas circunstancias reinantes, las empresas deben ser más ágiles y flexibles. Los procedimientos de operación estándar y las largas líneas de jerarquía ya no resultan adecuados, los rápidos cambios en la demanda de los clientes exigen que los conocimientos se encuentren distribuidos en toda la empresa o que en toda ella se pueda tener acceso a los conocimientos. Además, como los gerentes cada vez traspasan más fronteras en su trabajo, su capacidad para administrar una cadena de suministro completa reviste gran valor, las unidades independientes deben tener una

capacidad de absorción, es decir, saber comprender el sentido de la información de las organizaciones asociadas y saber incorporar dicha información. Deben ser capaces de asimilar los conocimientos que necesitan utilizarlos.

Cuando la externalización se ha convertido en una práctica establecida es necesario que los empleados sepan administrar hábilmente los contratos. Más allá de especializarse en el tema, deben ser buenos para manejar relaciones entre distintas unidades, y aquí es donde puede ser útil contar con políticas adecuadas para la administración de los Recursos Humanos. Ya no es necesario que las organizaciones posean ciertos recursos propios, pero sí que tengan acceso a ellos y sepan utilizarlos con efectividad.

1.4 La relación de Recursos Humanos

¿Hasta que punto los nuevos formatos representan una amenaza o una oportunidad para los Recursos Humanos?. En algunos aspectos estos desarrollos permitirán que los Recursos Humanos adopten un papel más estratégico. Muchos de los fracasos de alianzas estratégicas, fusiones y operaciones conjuntas se deben por haber ignorado los problemas de Recursos Humanos. Estos pareciera representar una oportunidad, por lo de más muchos de los desafíos que implican los nuevos formatos aumentan el valor de un enfoque estratégico de los Recursos Humanos.

Por otra parte, los nuevos formatos que acentúan el traspaso de autoridad, la flexibilidad y variabilidad pueden ser contrarios a las políticas y los procedimientos de gestión de Recursos Humanos. En el pasado, los departamentos de personal crecían hasta alcanzar un tamaño en que los sistemas se aplicaban de manera uniforme en todas las corporaciones. Los manuales de procedimientos caracterizaron a la clásica

era de los departamentos de personal. Por ejemplo, las relaciones contractuales son menos conducentes a inversiones en capacitación.

Existe una relación paradójica entre la gestión de Recursos Humanos como un movimiento relativamente nuevo y los cambiantes formatos organizacionales. La administración de personal a la antigua floreció en estructuras burocráticas donde existían cargos delimitados con rigidez y las mínimas variaciones contractuales se negociaban detalladamente.

El movimiento de gestión de Recursos Humanos buscaba derribar los supuestos que existían en cuanto a su función en este ambiente. Sin embargo, en las grandes empresas se favorecían conceptos tales como: la planificación de la carrera profesional, el desarrollo del compromiso y otros principios de la gestión de Recursos Humanos. Un giro hacia empresas de pequeña escala que interactúen a través de transacciones de mercado de corto plazo, no genera un clima favorable para el ejercicio de la gestión de Recursos Humanos.

1.5 La Globalización en Chile

El planeta tierra se esta transformando en una aldea global; esa es una visión prevaleciente para el Siglo XXI.

En la mayoría de las ciudades del orbe hay Mac Donalds, Coca-Cola y Whisky. Los jóvenes usan blue jeans y escuchan música rock. Los cines exhiben las mismas películas; algo similar sucede con los programas de la televisión, e incluso con las noticias del mundo que transmite CNN. La gente compra todo tipo de bienes de consumo similares en malls y supermercados.

En Mac Mundo prevalece la homogeneidad. Todos hacemos lo mismo y todos vemos lo mismo en el mismo momento. Ejemplos recientes de esto último lo constituyen el ataque a las torres gemelas en Nueva York y el Mundial de Fútbol.

¿Que tipo de valores estamos adquiriendo en este Mundo Homogéneo?. En efecto, ¿qué pasa con nuestra identidad?, ¿que pasa con nuestros valores?, ¿Somos ahora sólo terrícolas?. Sin lugar a dudas, nuestros valores están siendo afectados por la globalización; pero hay que recordar que hay valores muy positivos que afortunadamente se están socializando a nivel mundial. En efecto, hay dos ejemplos importantes: Respeto a los Derechos humanos y la Valorización de la Democracia. El mundo globalizado del Siglo XXI no acepta dictadores; la dictadura es repudiada, al igual que la tortura y las violaciones a los Derechos Humanos.

En síntesis, Mac Mundo puede estar transmitiendo valores negativos; pero, sin lugar a dudas, también transmite algunas cuestiones valoricas fundamentales muy positivas.

1.5.1 País versus Mundo

El proceso de globalización implica la existencia de fenómenos globales. Los países no pueden evitar que estos fenómenos crucen las respectivas fronteras de los países. Esto significa que un país pierde la capacidad de controlar lo que sucede dentro de sus fronteras.

La globalización está integrando económicamente a todos los países; esto es, están desapareciendo los mercados locales-nacionales y están surgiendo grandes productores de bienes y servicios a escala mundial, que producen para un mercado mundial cada vez más integrado y homogéneo. Esto genera presiones para aumentar

la productividad y competitividad de cada país para producir bienes para la economía global.

Por otra parte, a medida que aumenta la globalización, las políticas locales de un país, pueden afectar a los otros países. Cuando los países están separados por barreras económicas (por ej., altas tarifas o prohibición a las importaciones), pueden prescindir de los que hacen los otros. Pero, cuando estas barreras son disminuidas y eventualmente desmanteladas, entonces, ya no se puede ignorar el tipo de políticas económicas aplicadas por otros países. Esto implica que no es posible una política nacional autónoma, en un mundo donde todos los países son económicamente interdependientes.

Esta integración económica global tiene además otra consecuencia seria: lo económico comienza a predominar sobre lo político. De aquí surge la impotencia de la política y eventualmente la irrelevancia de los políticos. La ley del Mercado pasa a prevalecer sobre la ley del Estado y sobre la Constitución de los Países.

Los países pierden autonomía y grados de libertad, entonces, ¿por que los países se incorporan al mundo global?. Hay dos razones distintas:

- Los PED perciben que esa es la vía más rápida para lograr el mismo estándar de vida que en los Países Desarrollados PD.
- El modelo de integración a la economía global es el mecanismo fundamental para lograr la modernización tecnológica.

1.5.2 Costos de la Globalización

Conceptualmente, un aumento de la globalización implica la generación de un mundo más interconectado. Esto implica un aumento en la interrelación y en la interdependencia entre los países. Desde la óptica de un país específico lo que suceda en cualquier otro país, va a tener un efecto sobre este. En breve, se tiene un mundo en el cual hay gran volatilidad, los países están expuestos a shock externos.

1.5.3 Efectos sobre el mercado laboral

La Globalización tiene efectos diferentes sobre los trabajadores de un país.

Los trabajadores que poseen la calificación adecuada que les permite movilidad intersectorial y flexibilidad en la función productiva, están mejor preparados para enfrentar una economía global. En cambio aquellos trabajadores sin calificación, o bien, que poseen una determinada habilidad específica que puede quedar obsoleta, pueden experimentar serios costos. En otras palabras, en un mundo en que hay cambios permanentes inducidos por reestructuraciones productivas e innovaciones tecnológicas, los trabajadores con mayor capacidad de adaptación ante nuevas funciones, serán beneficiados; en cambio los otros, experimentarán pérdidas de todo tipo.

La globalización, a través de la intensificación del libre comercio de bienes y de la incorporación de una gran cantidad de PED muy abundantes en mano de obra de bajo costo (China, India) ha incrementado el nivel de competencia en el mercado laboral de trabajadores de baja calificación. En un mundo en que hay alta movilidad de todos los otros factores productivos, el factor fijo a nivel de cada país, el trabajador no

calificado, absorbe totalmente los costos de la competencia mundial.

La consecuencia de todo esto es un aumento en el diferencial de remuneraciones, a nivel de un país específico, PD y PED (América Latina), entre trabajadores calificados y trabajadores no calificados.

En síntesis, la globalización, a través de su impacto en el mercado laboral local de una economía latinoamericana, está incrementando la desigualdad de ingresos entre trabajadores calificados y no calificados.

Aumento de la tensión social

La globalización genera ganadores (los incluidos dentro de la economía global) y perdedores (los marginados y excluidos). Esta dicotomía ganadores-perdedores es válida para PD y PED, y se genera a través de distintos quiebres; sectores económicos, regiones, comunas, generaciones.

La globalización exagera las tensiones dentro de un país al interior de estos grupos.

La diferencia actual con respecto al pasado es que antes era claro, quien estalla en la categoría de excluido. Hoy día, con la Globalización existe una selección aleatoria para la categoría de excluido. Cualquiera puede entrar en esta categoría. Hoy existe una inseguridad general; cualquier persona de un sector especializado puede quedar obsoleta y quedarse sin trabajo, sin futuro. Esto cambia el problema; es una nueva dimensión que no estaba en el pasado.

Otro aspecto importante se relaciona al hecho que antes existían desigualdades entre países, desarrollados versus en desarrollo, los del norte versus los del sur. Hoy existen desigualdades intra-países, a nivel de región (intra-región), a nivel de comuna (intra-comuna), a nivel generacional, e incluso intra-generacional.

1.5.4 Políticas para enfrentar la globalización

El foco de las políticas de un país que se integra a la economía global debiera estar orientado a maximizar los beneficios y minimizar los costos. Para esto, todos los agentes económicos debieran estar equipados para aprovechar los beneficios de la Globalización; por otra parte, el país tiene que establecer mecanismos locales para compensar a los perdedores.

A nivel local, los Gobiernos enfrentan varios dilemas. Por una parte, hay una postura anti-globalización que atrae muchos militantes y simpatizantes. Por otra parte, el Gobierno ve restringida su capacidad de acción.

El atractivo de la postura anti-globalización está asociado al incremento de incertidumbre e inestabilidad que genera la Globalización. La consecuencia principal de esto es un aumento significativo de la probabilidad de perder la fuente de trabajo. El entorno competitivo mundial empuja a todas las empresas a aumentar su competitividad y productividad. Esto genera mega fusiones de empresas, procesos de reingeniería, reconversión, relocalización, subcontratación, etc. El resultado concreto de todos estos procesos es la disminución de fuentes de empleo.

1.5.5 Rol del Gobierno en Chile

No obstante las limitaciones señaladas previamente que enfrenta un gobierno en un contexto globalizado, este debe persistir en su función de diseñar sistemas eficientes de seguridad social para enfrentar shocks específicos debido a la globalización. La alternativa de que el gobierno no haga nada ante los shocks externos tiene consecuencias peores.

La Globalización genera pérdidas de fuentes de empleo a los trabajadores.

¿Por qué sería distinta la situación de un trabajador que pierde su empleo debido a la Globalización en relación a otros trabajadores que quedan cesantes por otros motivos?, los efectos de la Globalización son mucho más visibles por cuanto afectan a todo un sector productivo, el cual pierde ventajas comparativas y/o el modo productivo queda obsoleto. El sector o las empresas afectadas puede que constituyan el motor de actividad económica de una región.

Esto hace que el problema genere gran presión política para hacer algo. Además, desde el punto de vista teórico, la Globalización genera un aumento positivo neto de bienestar a nivel del país. Aun cuando hay perdedores, luego los ganadores (vía política gubernamental). Tiene que compensar a los perdedores.

1.5.6 Nuevo entorno laboral

Hay dos elementos del mundo globalizados que condicionan el comportamiento de las empresas. El primer lugar, las empresa operan en un retorno altamente competitivo; las empresas ineficientes eventualmente desaparecerán del mercado. En segundo lugar, puesto que todos los insumos productivos tienen una gran movilidad internacional, excepto el factor del trabajo, el recurso humano pasa a desempeñar el rol principal en la supervivencia de las empresas, esto incluye obviamente a empresarios, aparatos gerenciales y trabajadores.

El entorno productivo de las empresas es equivalente al de una competencia automovilística. El piloto (gerente) es quien conduce el auto; pero todo el equipo cumple un rol fundamental para el buen desempeño del auto durante la carrera. Lo mismo sucede en una empresa productiva. En este sentido hay una diferencia notoria

con respecto al pasado. En el sistema fordista de producción en serie, se requerían trabajadores disciplinados tipo robot que prácticamente eran un engranaje más del proceso productivo. En el mundo competitivo actual, es vital la participación activa de todos los trabajadores para sugerir e implementar pequeñas innovaciones técnicas en el proceso productivo; la sumatoria de estas pequeñas modificaciones técnicas explica la mayor competitividad de la empresa más eficiente.

Una consecuencia importante de lo anterior es una relación estrecha entre productividad y salario. Por una parte, los incentivos económicos constituyen un mecanismo poderoso para estimular la creatividad. Por otra, de acuerdo a la teoría microeconómica, los factores productivos debieran ser remunerados de acuerdo a su aporte al proceso productivo; si un trabajador subiere una innovación que incrementa las utilidades de la empresa tiene que recibir la compensación correspondiente. Aun mas, las promociones y escala de remuneraciones de los trabajadores debieran estar vinculadas a la productividad de estos.

La globalización implica shocks tecnológicos y shocks inducidos por empresas extranjeras que logran significativos incrementos de productividad. En consecuencia, las empresas locales tienen que tener gran flexibilidad y gran capacidad de adaptación ante los cambios. La empresa tiene que estar permanentemente buscando nuevos nichos, nuevas líneas de producción y nuevos productos.

Empresarios y trabajadores debieran estar capacitados para enfrentar cambios. ¿Cómo se hace esto?, ¿cómo se capacita para enfrentar el cambio?, los empresarios y gerentes tienen que estar permanentemente informados y conectados con todo lo que sucede en su área en el mundo exterior los trabajadores tiene que

estar en programas frecuentes de capacitación. Estos programas de capacitación tienen que ser efectuados a nivel descentralizado; a nivel de empresa por cuanto sólo a ese nivel se tiene una mejor comprensión de lo que se requiere. Los programas de capacitación a nivel centralizado (gobierno) están obsoletos y constituyen una pérdida de recursos.

CAPITULO II

2 EL CAMBIO

2.1 Definición

Significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas, como también hacer las cosas de una manera diferente de como se hacían antes.

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico y extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y éxito de las empresas en general, ya sean industriales, de servicios, organizaciones públicas, bancos, universidades, etc.

El proceso de cambio comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente económico, político, legal y social. Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participaciones y las tensiones provocadas por diferencia de objetivos e intereses.

El cambio tiene diferentes facetas, puede ser deliberado o planeado, accidental o no planeado. La magnitud puede ser grande o pequeña, puede alcanzar a muchos elementos de la organización, o solo a unos cuantos, también puede ser rápido (abrupto, revolucionario) o lento (evolutivo). El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas cambio fundamental o de "segundo orden", o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental o de "primer orden").

2.2 Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones

2.2.1 Estructurales

Afecta la estructura organizacional, los órganos, las redes de información interna y externa, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.

2.2.2 Tecnológicos

Afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta su tarea, fabrica sus productos y prestan sus servicios.

2.2.3 De productos o servicios:

Afectan los resultados a las salidas de la organización.

2.2.4 Culturales:

Cambios en la personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

2.2.5 Nuevas tecnologías

El acceso de muchas personas y de las empresas a usar las tecnologías está transformando la sociedad. Y muy particular la forma de trabajo para aquellas empresa que aun son mayoría y que siguen pensando que en el uso de las tecnologías son sólo como soporte a sus procesos. En lo particular en este aspecto, sólo nos referimos al impacto de las tecnologías de información y como ellas están impulsando los cambios en nuestra empresa.

2.3 Nuevos Mercados

La globalización de la economía será el estándar y por lo tanto tendremos que competir globalmente por los mercados. Pero en todo el proceso de comercialización lo que ya se llama e-commerce. O sea el mercadeo y la venta por vía electrónica

tendrán un gran papel. La bodega y el almacén virtual harán juego con el comprador virtual. La publicidad y la plaza sufrirán grandes cambios en su definición y en su aplicación.

Los sistemas de transporte y de distribución serán cada vez más eficientes y rápidos y obligarán a reducir sustantivamente los tiempos de servicio. La velocidad será el factor competitivo.

2.4 Nuevas Formas de Trabajo

Las jornadas de trabajo, están sufriendo ya serias modificaciones en diversos países del mundo. Francia esta pasando legislación para reducir la jornada a 30 horas. No sólo nos cambiará el tiempo físico de trabajo, sino que también nos cambiaran los sitios de trabajo, obligación de ir al sitio de trabajo, el horario, procesos de vacaciones, etc. Pero el mensaje no es tan agradable como parece, el mensaje es "haga mas en el menos tiempo", use la tecnología para ser más productivo, actúe con mas creatividad, con más innovación.

El número de empleados seguirá reduciéndose en las empresas grandes.

2.5 Nuevas Orientaciones Personales

Actualmente, ya no será tener un buen puesto en una empresa y jubilarse al cabo de 35 o 40 años de trabajo. Las organizaciones no van a tener interés en la permanencia prolongada del empleado y este tampoco lo ansiará. El ser humano buscara intensamente su autonomía, su independencia en el quehacer profesional. El ser empresario, el actuar free lance, el tener libertad profesional y económica serán los

principios rectores de toda acción personal. Tiempo libre para recreación y para la familia, auto satisfacción, independencia en la toma de decisiones, producción para uno mismo, auto evaluación y auto compensación.

Las organizaciones seguirán considerando a los empleados como recursos valiosos, pero al mismo tiempo seguirán haciendo downsizing, y ello origina que la gran paradoja de la gerencia será el mantener la lealtad organizacional bajo estos esquemas de contratación.

2.6 Nuevos Recursos

Obviamente la teoría tradicional de los recursos ya pasó de moda. Hoy el recurso Humano en términos de su conocimiento y de sus actitudes, y el recurso informático son los elementos vitales. Nuevas teorías sobre recursos se están planteando, que dejan atrás las de ventajas competitivas, que ya habían dejado atrás las de ventajas comparativas.

2.7 Nuevas Estructuras Sociales

Aquí indudablemente tendremos los más grandes cambios, pues al mismo tiempo que las redes y los equipos de trabajo serán importantes, la responsabilidad individual será exigible. La familia, el matrimonio, los grupos sociales básicos, los partidos políticos, etc. todos se verán enfrentados a grandes cambios. Si hoy nos sorprendemos con familias conformadas por dos personas del mismo sexo, ¿como será el proceso de la familia virtual?. Si hoy nos sorprendemos de matrimonios

conformados a través de Internet, nos cabría en la cabeza un proceso de generación de la familia distinta (virtual). Los conceptos de democracia, representatividad, etc., todos ellos presentan grandes cambios.

2.8 Nuevas Estructuras Organizacionales

Se ha visto el paso de organizaciones piramidales a organizaciones planas, como también la conformación de conglomerados, de grupos, de holding. También se ha visto la división de empresas, la reorganización, la centralización y la descentralización.

Estamos pasando de organizaciones con funciones administrativas externas y regidas por políticas internas, a la organización con funciones administrativas interrelacionadas y regidas por conocimientos definidos por el mercado. La administración está cediendo su lugar a aplicaciones imaginativas del principio de libre mercado, lo cual irá sacando del nivel organizacional al nivel individual, de estructuras jerárquicas a redes y a nodos. Este cambio será tan drástico como lo fue en el pasado el cambio del feudalismo al capitalismo.

2.9 Necesidades

2.9.1 Cambio del Proceso Formativo

Nuestra educación necesita una modificación sustantiva para adecuarse a este nuevo horizonte. La educación tradicional orientado al status quo, al empleo de por vida, a la seguridad, al cumplimiento de las funciones del cargo, a la dependencia,

a la estabilidad, tiene que orientarse totalmente al cambio, a la innovación, a la independencia, al empresario, al riesgo, a la rapidez, a la tecnología y a las nuevas situaciones.

2.9.2 Cambio en los Valores y Actitudes

Todos los aspectos mostrados en perspectivas originan la necesidad de cambiar muchísimas reglas, paradigmas, valores y actitudes personales.

La valoración del tiempo, de las personas, de las normas éticas y morales, de los grandes principios económicos, cívicos y sociales son todos aspectos que deben ser ajustados para poder permitir a los ciudadanos vivir, en forma apropiada, en ese nuevo horizonte.

2.9.3 Cambio en el Nivel de Conocimiento

Las capacidades de aprender y desaprender serán los factores más importantes en este aspecto. La poca permanencia de las profesiones y de los conocimientos obligará a estar en permanente aprendizaje.

Se tendrá que elevar nuestro nivel de conocimientos y de la capacidad de aplicarlos, habrá que ser capaz de aprender por métodos novedosos y poco convencionales.

El nivel de conocimiento, no se medirá mas por indicadores de alfabetizo, sino que se medirá por la capacidad real que el conglomerado humano de un pueblo tiene que estar al nivel tecnológico y científico de otro.

2.9.4 Cambio de los Niveles innovación empresarial

La reducción de los ciclos de vida de los productos y de las empresas, obliga a que el grupo humano de cada organización tenga dos alternativas Innovar o desaparecer. Esto exigirá que la labor de liderazgo personal u organizacional, privado o público esté orientada a crear y a desarrollar una actitud innovadora permanente. El desarrollo de la creatividad, el uso integral de los diversos lóbulos cerebrales, la generación y la evaluación de nuevas oportunidades de negocio, la implantación de las nuevas oportunidades será la acción vital del ser humano. La Investigación y Desarrollo serán partes vitales de este ciclo de Innovación Empresarial. Por ello educación creativa y reflexiva serán la norma.

2.10 Compromisos

El nuevo siglo exige nuevos compromisos, para los cuales, se deberá preparar adecuadamente. En el caso Latinoamericano, los compromisos más importantes serán:

2.11 Generación de Fuentes de Trabajo

Destacando que no es fuente de empleo, pues los empleos que se conocen hoy seguirán reduciéndose. Se necesitan personas capacitadas para crear nuevas fuentes de trabajo a través de la creación de nuevas empresas para su propio desempeño y ojala para el trabajo de muchos ciudadanos.

2.12 Generación de paz

Todos los procesos que desarrollan deben ir orientados a la generación de una época de paz. Para ello es crear mejores condiciones de justicia, de oportunidad para todos, de equidad, de respeto al ser humano, del reconocimiento adecuado a la labor de los colaboradores y que eliminen los procesos discriminatorios por sexo, raza, poder económico, origen etc., y aprender a convivir con menos agresividad. Si esto se logra de la forma de violencia que hoy existen desaparecerán. Hay que recordar que la acción pequeña de cada uno en este proceso es gigantesca por el espíritu y el ambiente que genera.

2.13 Generación de Desarrollo Socio Económico

Es necesario entender que la responsabilidad de esta generación tiene que ser entregar a una ciudad, una región, un país, un continente a sus hijos en una condición infinitamente mejor a aquella en que se reciba. Esto sólo se logra mediante la creación de nuevas organizaciones capaces de producir riqueza económica y social, por ello el papel de todos como empresarios es fundamental.

2.14 Generación de un sistema carente de corrupción

La política no puede reducir la corrupción privada y la pública a sus justas proporciones. Hay que eliminar totalmente la corrupción. Las obras se deben adjudicar por meritos no por estímulos económicos. Las posiciones por méritos y no por votos o por otros favores. Los premios por méritos y no por partidos o grupos al que pertenezca. Las admisiones por exámenes y no por pedigrí. Los aumentos por

productividad y no por razones de familia, de discusiones o de corruptas lealtades.

Se necesita una generación que compita limpiamente y que elimine del sistema todos los vicios que se arrastran por tantos años.

2.15 La Resistencia al Cambio

Uno de los descubrimientos con mayor justificación es que los estudios sobre el comportamiento del individuo y la organización es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. Lo que provoca que se obstaculice la adaptación y el progreso. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. No es necesario pensar mucho para darse cuenta de la rapidez con que el cambio ocurre. Sólo hay que recordar cómo eran las cosas cuando éramos niños y compararlas con las de hoy. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea mas lenta y mas difícil de lograr que la de un individuo. No obstante; lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace no sobrevivirá.

El cambio de una organización puede venir desde arriba, y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, es decir, que la percepción del cambio nace en una de las áreas de la organización que no es precisamente el ápice estratégico, y en este caso, es allí precisamente donde la resistencia puede encontrarse. Aunque, si se enfrenta habrá que analizar al administrador, por no estar cumpliendo una de sus funciones que es la de fungir como

facilitador de los cambios organizacionales.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a los desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia.

El administrador profesional tendrá que pararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas o temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, se analiza en que afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro.

Las fuentes de resistencias al cambio, se categorizan en fuentes individuales y organizacionales:

Resistencia Individual

Resistencia organizacional

Acciones para administrar la resistencia al cambio.

El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si se puede explicar estas razones a sus trabajadores ellos entenderán por que se esta efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si se les enseña el por que y los beneficios del cambio, la situación puede cambiar. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio o en la percepción del cambio propuesto.

Simplificar el cambio, hacerles saber a sus trabajadores que el mundo no se virara al revés. Lo que puede parecer mucho se verá mejor si se divide para que los trabajadores puedan asimilarlo. El primer termino, se esquematiza que es lo que

acabará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer que áreas de trabajo serán afectadas y cuales no. En segundo lugar, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información, de rumores e inseguridad.

Absolver emociones, aquí es donde el administrador profesional puede realmente exhibir sus habilidades generales. No temerles a los comentarios negativos. Sin embargo, al crear una atmósfera de aperturas y franquezas pidiendo la creación de sus trabajadores, el efecto de los comentarios minimizará. De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, preguntarles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permitir a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego preguntarles si no hay aspectos positivos en el cambio. El objetivo es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen, el cambio, no imponérselos obligatoriamente.

Cuando se prepara el cambio, es normal que existan malos entendidos por tanto es importante aclararlos y llenar los vacíos de información, antes de que las ideas equivocadas se diseminen y aparezcan temores innecesarios.

Se puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no están de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos; si esto ocurre, la tarea no es discutir o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que pueda existir una honesta diferencia de opinión. Reconocer que existe la diferencia y luego abiertamente se debe pedir apoyo al trabajador. La administración tiene que buscar un compromiso para efectuar el cambio, pero si dicho compromiso se dificulta totalmente, aun cuando este claro que no todo el mundo está de acuerdo, se tratará de involucrarlos en el proceso.

Una vez decidido que es lo que hay que cambiar, el siguiente paso debe ser

proceder a implementar el cambio. Esto supone considerar dos aspectos: Las etapas del proceso de cambio y las tácticas a emplear en la implementación. El modelo clásico de Lewin distingue tres etapas básicas en este proceso. Para que el cambio tenga éxito es preciso "descongelar" primeramente la situación actual, "moverse" luego hacia la nueva situación y finalmente "recongelar" el cambio para hacerlo permanente.

La etapa de descongelación es necesaria para superar las resistencias de las personas y los grupos que dificultan el abandono de dicho equilibrio, se pueden conseguir de tres maneras: reforzando las tres fuerzas que favorecen el desplazamiento, debilitando las fuerzas que los dificultan, o haciendo las dos cosas a la vez.

Tras la descongelación de status quo, ya es posible efectuar el cambio, es decir, mover a la organización hasta la nueva situación deseada. Las principales actividades que habrán que llevar a cabo son las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados a moverse; (formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas; finalmente, desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento puntual de la marcha del proceso de implementación.

Suponiendo que se consiga efectuar el cambio, la nueva situación necesita ser recongelada para que pueda perdurar, es decir, necesita ganar estabilidad. El objetivo de esta etapa es estabilizar la nueva situación logrando un equilibrio entre las fuerzas que facilitan y dificultan el cambio. Convendrá dotar de permanencia a las fuerzas positivas de carácter temporal, revisar las normas y reglamentaciones que regulan el comportamiento de los empleados afectados para reforzar la nueva situación. La

realización de una auditoría de post implementación para determinar en que medida se han alcanzado los beneficios perseguidos, modificar aspectos poco satisfactorios y extraer conclusiones útiles de cara a futuros cambios es muy conveniente. Finalmente habrá que fomentar en la organización una continua actitud diagnóstica y valorativa de la situación que desemboque en nuevos avances y desarrollos, garantizando así la continuidad del cambio.

La resistencia al cambio de las organizaciones y de sus miembros dificulta la adaptación y el progreso. Las causas de la misma pueden ser varias: la incomodidad de alterar los hábitos adquiridos, la pérdida de la seguridad en el empleo, una posible rebaja en la remuneración, el esfuerzo de aprender nuevas habilidades o el temor a lo desconocido.

La resistencia organizativa es algo más compleja. En primer lugar se encuentra con la inercia cultural, que se materializa en una serie de mecanismos que tienen las organizaciones para mantener la estabilidad. Superar esta inercia no es sencillo y exige un cambio en la cultura.

2.16 Tácticas para implementar el cambio

Además de comprender las etapas del proceso para gestionarlas correctamente el agente promotor de cambio debe decidir la táctica a aplicar en la implementación del mismo. Se han identificado cuatro posibles formas de proceder que se presentan ordenadas atendiendo al grado de participación que permiten:

Táctica de coerción: la dirección toma la decisión de implementar el cambio de

manera unilateral, evitando cualquier tipo de participación.

Táctica de intervención: El agente decide que es necesario efectuar un cambio, describe la manera de implementarlo, y tratara de vender al personal las razones que los justifican con la intención de convencerle para que lo acepte.

Táctica de participación: El agente establece la necesidad del cambio pero delega la decisión de la implementación en aquellos empleados a los que afectará el mismo.

Táctica de persuasión: El agente identifica la necesidad y oportunidad del cambio, pero decide asumir un papel relativamente pasivo.

Factores del cambio que generan resistencia

Origen:

Alteración de un comportamiento adquirido

Factores:

- Pérdida de prestigio y posición.
- Variación desfavorable de ingresos.
- Incertidumbre sobre nuevas capacidades.
- Separación del grupo habitual de trabajo.
- Aumento de controles.

Consecuencias:

- Deterioro de la autoestima
- Decremento de eficiencia y productividad.
- Ausentismo y nula satisfacción en el trabajo.
- Estrés, nerviosismo, rendimiento, sentimiento de inutilidad.
- Crisis en el sentido de filiación y pertenencia, sensación de aislamiento y extrañeza, inconformidad insuperable.
- Sentimiento de opresión, menoscabo del sentimiento personal de responsabilidad, se pone en tela de juicio la competencia propia.

2.17 Fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones han sido estudiadas por diferentes áreas de la administración. Esta vez desde la perspectiva de los recursos humanos. Un elemento que si esta presente en todas y cada una de las aristas del conocimiento de la administración es que por lo general las fusiones no son exitosas, tanto en el corto como en el largo plazo. También están de acuerdo en que este de acciones continuarán existiendo a pesar de experiencias estudiadas. Desde la perspectiva financiera, las fusiones y adquisiciones presentan grandes fracasos. En particular los recursos humanos son determinantes, especialmente en lo que dice relación con la fuga de capital humano, clima organizacional entre otros. En efecto, la fuga de capital humano es significativa, tanto antes de la fusión como durante y después. En el caso del conflicto generado a partir del clima organizacional es otro aspecto relacionado con

los recursos humanos en los procesos de fusiones y adquisiciones. En este caso la dinámica organizacional de cada organización genera su propio clima, lo que dice relación con las estructuras informales que conviven en las empresas, parte de las cuales se traducen en contratos implícitos. El quiebre del clima observado de contratos implícitos es un proceso incierto en su gestación, extensión e impacto final en la fusión o adquisición en un contexto de mediano y largo plazo. Este aspecto del proceso de fusión y adquisición está tomando mayor relevancia en las finanzas, pero el costo del conflicto de los climas organizacionales no ha sido cuantificado convincentemente.

2.18 Desafíos más importantes de la fusión

Tomar la medida inevitable de la reducción del número de funcionarios.

Como bien conocemos los egresos en Recursos Humanos de las empresas, representan casi el 50% de los gastos, no siendo necesaria la dotación que se tiene en cada una de las empresas a fusionarse, por lo que este paso que es bien difícil deber ser dado de entrada.

La definición en este tema significa dejar aclarado, lo antes posible, quien de cada funcionario es el que formará parte del futuro del emprendimiento, ya que de un día para el otro empiezan a trabajar dos funcionarios en cada puesto en los que casi en todos los casos la nueva empresa se quedará con uno solo y obviamente se crea un ambiente en el que lo menos que hace cada uno es disimular los puntos débiles que tiene el otro, de forma tal que cuando llegue la hora de la elección de quien se queda

en ese puesto sea, el que se quede y no el otro.

En la selección de funcionarios se deberá tener mucho cuidado y que no haya tendencia de conversar funcionarios de tal o cual de las empresas fusionadas, se debe seleccionar dos funcionarios que serán más útiles a la nueva empresa.

Ahora sin embargo, cargos comerciales en el que será muy favorables dejar un representante de cada empresa fusionada.

No obstante, será muy importante crear un nuevo ambiente para todos los funcionarios los que de ahora en adelante tendrán que dar cumplimiento a objetivos trazados para la nueva empresa y no continuar con políticas que pertenezcan a ninguna de las empresas fusionadas.

Una vez definido el plantel de funcionarios con que se contará definitivamente, se deberá organizar jornadas de planeamiento estratégico que determinen el objetivo de la nueva empresa y que mantenga a los funcionarios más ocupados en el cumplimiento de los nuevos objetivos, que en recordar lo que fue antes cada una de las empresas por separado.

2.19 Rediseño del trabajo

Los gerentes de las empresas tienen algunas opciones si quieren rediseña o cambiar los puestos de los empleados. A continuación analizaremos cuatro opciones.

a) Rotación de puestos

Si los empleados sufren de una rutina excesiva en sus puestos, una alternativa es utilizar la rotación de puestos. Actividad que ya no es más desafiante, el

empleado es rotado a otro puesto, al mismo nivel, que tenga requerimientos de habilidades similares.

La fortaleza de la rotación de puestos consiste en que reduce el aburrimiento e incrementa la motivación a través de la diversificación de las actividades del empleado. Además, puede también tener beneficios indirectos para la organización, ya que los empleados con un rango mas amplio de habilidades dan a la gerencia mas flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y ocupar las vacantes.

2.20 Ampliación del puesto

Hace más de 35 años la idea de expandir los puestos horizontalmente a lo que llamamos ampliación de puestos, creció en popularidad incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrollaba produjo puestos con más diversidad. En lugar de únicamente ordenar el correo de llegada por departamento, por ejemplo, el puesto de un ordenador de correo pudo ser ampliado para incluir la entrega física del correo a los diversos departamentos o pasar las cartas de salida a través del medidor postal, los esfuerzos en la ampliación del puesto se toparon con resultados poco entusiastas. La ampliación del puesto atacó la carencia de la diversidad en puestos superespecializados, hizo muy poco para introducir reto o significado a las actividades del trabajador. El enriquecimiento del puesto fue introducido para ocuparse de las deficiencias de la ampliación.

2.21 Diseño de puesto basado en el equipo

Cada vez más la gente está desempeñando los puestos en grupos y equipos.

¿Que podemos decir, si se puede decir algo, acerca del diseño del puesto basado en grupos para tratar de mejorar el desempeño del individuo en esos grupos? Sabemos mucho más acerca del diseño de puesto basado en el individuo que lo que sabemos del diseño a nivel de grupo, sobre todo debido a que amplia popularidad de los equipos, es un fenómeno relativamente reciente.

CAPITULO III

3 CLIMA LABORAL

3.1 Definición

Se entiende por clima laboral el estado de las relaciones interpersonales de los individuos que integran un mismo grupo de trabajo, sección, departamento o empresa. Dichas relaciones pueden ser propicias para el cumplimiento de la tarea sin que medie deterioro en el comportamiento de los individuos, ni el producto o servicio al que están abocados o pueden no serlo revirtiendo entonces en imperfecciones en el producto, errores en el proceso de trabajo, y/o trastornos en el carácter de los individuos.

El Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Infiuye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que puede proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que en "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de

conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

El clima laboral es fundamental para el buen desempeño de una empresa, ya que mientras más satisfecho este un trabajador con su trabajo, mejor será su rendimiento e identificación con la organización.

Con los importantes cambios que se han generado en la economía durante los últimos años, muchas empresas se han visto obligadas a reducir personal. Medidas como esta pueden generar malestar, afectar el bienestar y la tranquilidad de los trabajadores. No es fácil la experiencia de ver partir a un compañero de trabajo y esta vivencia genera mucha inseguridad entre quienes se quedan.

Asimismo, se viven cambios continuos que muchas veces avanzan a un ritmo difícil de seguir, a los que algunas veces el trabajador no logra adecuarse. Todo ello afecta el clima que se vive en cada empresa. En tal sentido, un estudio de clima laboral resulta una herramienta de la que debe aplicarse periódicamente a fin de conocer cómo perciben los trabajadores a la empresa, que imagen tienen de la misma, si sus políticas y fundamentos de trabajo son adecuadamente comprendidos, si se están acumulando de comunicación.

3.2 Aspectos que pretenden evaluar el clima laboral

a) Independencia: la independencia mide el grado de autoestima de las personas en la ejecución de sus tareas habituales

b) Condiciones físicas: Las condiciones físicas contemplan las características

medioambientales en la que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la distribución de las personas, los utensilios, etc..

c) Liderazgo: Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es sensible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrecen un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo que es coherente con la misión de la empresa y que permite fomentar el éxito.

d) Relaciones: Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quienes no se relacionan nunca aunque trabajan codo a codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de una suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

e) Implicación: Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicaciones sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones aceptables.

f) Organización: Hace referencia a si existe o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

g) Reconocimiento: Se trata de averiguar si la empresa tiene un proceso de reconocimiento del trabajo bien hecho.

h) Igualdad: La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la

de la empresa son tratados con criterios justos, ya que la falta de criterio el ambiente de trabajo, sembrando la desconfianza.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las mediocres. El ser humano es el centro de trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

3.3 El Clima y los nuevos factores determinantes

Nuevos conceptos como la responsabilidad social corporativa o la inteligencia emocional están poniendo de relieve el debate sobre la trascendencia del clima laboral y su incidencia en la productividad de las empresas.

¿Hasta que punto incide en nuestra organización un buen clima laboral?. En línea con las nuevas tendencias, una mala orientación en la relación empresa-empleados nos puede llevar a un escenario con las siguientes características:

- Falta de alineación con los objetivos empresariales por parte de las personas debido a un deficiente establecimiento de metas.

- Habilidades y conocimiento de los equipos no desarrollados, con una

consecuente falla de aportación de valor y una frustración por la ausencia de consecución de los objetivos propuestos.

- Moral baja debida a la inexistencia de expectativas interesantes desde el punto de vista individual y colectivo.

- Falta de un liderazgo claro, con un aumento de las versiones oficiosas de las noticias importantes.

- Ansiedad en las funciones individuales que afectan a las relaciones de los grupos, incluso hasta llegar al enfrentamiento y su peor consecuencia la falta de colaboración.

3.4 Como intervenir en la mejoras del clima

Sin duda, la responsabilidad social corporativa o la inteligencia emocional nos pueden ayudar a plantear un escenario interno mas favorable, siempre y cuando tengamos en cuenta cuatro elementos fundamentales.

El establecimiento de pautas de gestión de la política de Recursos Humanos basados en la equidad interna respecto a los compañeros y externa respecto a lo que ofrece el mercado, así como en la seguridad y la motivación.

Alinear las políticas de recursos humanos con los criterios establecidos: no solo se trata de conocer que tipo de relación se establece entre las personas o los grupos y si este es positivo o negativo para la globalidad, sino también de que modo percibe el empleado que se esta desarrollando en la empresa respecto a su propio

equipo y respecto a lo establecido en el mercado. Para ello, deberemos profundizar en la compensación, el desarrollo profesional.

3.5 Quienes participan en la intervención

Todas las audiencias tienen un papel que jugar y entre estas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado:

a) Agentes internos: Debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de referencia; los agentes sociales, que son portavoces del equilibrio entre las necesidades de los empleados y los requerimientos del negocio expresados por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

B) Agentes externos: Debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias prescriptoras, familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado y el cliente, quien marca ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos olvidar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

3.6 Aspectos Importantes en el Clima Laboral

3.6.1 La Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender las conductas de las personas. El concepto motivación se define "como la voluntad de ejercer altos niveles de eficacia hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales".

De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a efectuar determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo, que proviene el ambiente o provocarlo internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo

3.6.2 Comunicación Eficaz

Ahora que llega la globalización y los vaivenes de la economía, las empresas tienen la necesidad de hacer que sus empleados sigan sintiéndose seguros en las compañías. El concepto básico para esto es la comunicación interna. Ante los cambios organizativos que requiere toda globalización, las empresas convierten en un punto definitivo el concepto de comunicación, con lo cual los empleados obtienen respuestas a sus inquietudes, respecto de la compañía.

3.6.3 Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, la finalidad básica es crear un ambiente de excelencia para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspectos como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional, y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

3.6.4 La importancia de los grupos informales

Paralelos a los grupos formalmente definidos en una compañía, se encuentran aquellos que así no se distinguen claramente en la organización, son de gran importancia cuando de tomar decisiones o aceptar tareas se trata. Los grupos informales son aquellos individuos que se reúnen en torno a ideas e intereses en común, pero que no son tan como los grupos de trabajo.

"Son alianzas que no están estructurados formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a una necesidad de un contacto social a los empleados de diferentes departamentos que se juntan para comer juntos, son un ejemplo de un grupo informal'."

3.7 Técnicas para medir un buen Clima Laboral

Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

3.7.1 Observar el trabajo

La observación directa de que y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el Clima Laboral. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en arcos representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la participación de un equipo de observadores altamente calificado.

3.7.1 Entrevistar a varios miembros de los equipos

Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas, los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión.

3.7.2 Hacer una encuesta escrita

Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios porque permite recoger información de mucha gente en poco tiempo.

Además la recogida de información a través de este método no supone un importante desembolso de dinero.

El problema fundamental que pueden presentar es que no se puede profundizar demasiado. Las dimensiones de la encuesta se establecen de antemano, basadas en la elección de un determinado modelo, o en el conocimiento de los evaluadores y sus opiniones acerca de los temas prioritarios para la organización. También, las personas que rellenan los cuestionarios tienen poca oportunidad de extenderse en los detalles de las circunstancias que condicionan sus puestos. Por consiguiente, los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados, si el número de cuestionarios es insuficiente, o si los enfoques sobre los que se construyan no son adecuados para la organización.

3.8 ¿En que consiste un estudio de clima laboral?

En términos generales el estudio consiste en una indagación en profundidad de la percepción de los empleados que tienen de la empresa en general y de sus superiores, pares y subordinados, en particular.

Lo más habitual es que esta indagación se realice administrando cuestionarios, entrevistas y ejercicios en grupo, de manera sucesiva a los diferentes

niveles jerárquicos de la empresa o bien a los núcleos matriciales de trabajo, en el supuesto caso que la empresa no este organizada piramidalmente.

Las técnicas que se utilizan para llevar a cabo un estudio de este tipo, así como las fases en las que el estudio mismo se divide, varían según el resultado de una entrevista o reunión inicial que nuestro consultor mantiene siempre con la Dirección de la Empresa. A continuación suele enfrentarse una segunda fase en la que se plantean ejercicios en grupo mezclando miembros de diferentes niveles jerárquicos o núcleos matriciales.

El cumplimiento de cuestionarios y encuestas por parte del personal, como ya lo señalamos, es siempre anónimo; asimismo cuando se informan los resultados, en ningún caso se transcriben y/o identifican opiniones o posturas individuales.

Los estudios de clima constan de dos etapas:

a) Reconocimiento, en la cual se detectan focos de encarecimiento del clima laboral, en el caso que los haya, y se efectúan prescripciones generales para facilitar su disolución.

b) Diagnóstico. Consiste en el análisis de cómo y por que se generan focos de encarecimiento antes detectados.

Descubiertas estas causas se proponen las intervenciones necesarias para eliminarlas o contrarrestarlas. La ejecución y desarrollo de tales intervenciones no forman parte ya del estudio de clima propiamente dicho.

Ambas etapas dan lugar a sendos informes que quedan en poder de la

Dirección de la Empresa, aunque frecuentemente se aconseja dar alguna retroalimentación al personal que colaboró en el estudio.

3.9 Presentación del campo de verificación y sus variables

En este punto señalaremos y describiremos la forma como se aplicó el instrumento de medición, para así poder verificar la hipótesis.

La Globalización ha implantado nuevas tendencias de internacionalización de la empresa, obligándole a realizar cambios para responder a estas exigencias. En este contexto las empresas chilenas no están preparadas para enfrentar las dificultades que este proceso origina, ya que se ve fuertemente afectado el clima laboral, produciendo en los colaboradores insatisfacción en su desempeño laboral.

La recopilación de los datos se obtuvo en las empresas que posteriormente se detallan, donde se aplicó un instrumento de medición (cuestionario) estandarizado, el cual comprendió

El universo hipotético corresponde a empresas que operan en nuestro país de las cuales se eligieron a tres de ellas en Santiago y una de Regiones como muestras siendo estas representativas de este universo. Dichas organizaciones tienen características propias que las hacen ser diferentes entre si, y que por lo mismo constituyen un elemento de análisis importante al momento de establecer comparaciones entre ellas; además estuvieron o están pasando por un proceso

importante de reestructuración y son las que a continuación describiremos:

3.9.1 ORGANIZACIÓN: “BANCO SANTANDER SANTIAGO”

El Banco Santander Santiago es una empresa que nació de la fusión entre Banco Santander Chile y Banco Santiago. Este Banco es el banco más grande de Chile en términos de activos totales, depósitos totales, préstamos y patrimonio neto. El Banco ofrece una amplia gama de servicios en todos los segmentos de la banca.

El 1 de agosto del 2002 inició sus operaciones Banco Santander Santiago, la principal institución financiera del país. La fusión de los bancos Santander-Chile y Santiago creaba así una de las tres mayores empresas por resultados y valor de mercado en el país y el cuarto banco privado en Latinoamérica en términos de préstamos.

En los últimos años se han observado una gran cantidad de fusiones en la mayoría de los mercados financieros del mundo. Sólo en Estados Unidos el número de bancos ha bajado desde alrededor de 14.000 en la década de los ochenta a menos de 9.000 en la actualidad. Chile no ha escapado de este proceso de consolidación. De hecho, Santander Santiago ha sido el fruto de la integración de 8 entidades que existían a comienzos de los noventa, es precisamente esta fusión la que constituye en sí un cambio organizacional importante por lo que implica ésta.

Un último aspecto que fue importante en la fusión Santander Santiago fue la complejidad para Grupo Santander de administrar dos bancos líderes en forma

independiente. Ello limitaba la flexibilidad para operar adecuadamente y la obtención de sinergias que la fusión han permitido alcanzar.

3.9.2 ORGANIZACIÓN: “POLICÍA DE INVESTIGACIONES DE CHILE”

La Policía de investigaciones tiene como misión fundamental la de investigar los delitos de conformidad a las instrucciones que al efecto dicte el Ministerio Público, sin perjuicio de las actuaciones que en virtud de la ley le corresponde realizar sin mediar instrucciones particulares de los fiscales.

Los profundos cambios económicos, culturales y socio-policiales vividos por Chile implican una redefinición de sus instituciones públicas. Dichos procesos, unido al creciente fenómeno de la globalización, obligan a la Policía de Investigaciones de Chile a transformarse en una organización policial de alto rendimiento, capaz de modernizar y transparentar sus procedimientos, y ser eficiente y eficaz en su accionar.

Para enfrentar los desafíos estratégicos que la seguridad y la justicia le imponen a la Policía de Investigaciones de Chile, la institución realiza sus diversas y complejas actividades según las orientaciones emanadas de su “PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL”. Este proyecto es el principal instrumento de planificación y gestión de la policía civil, cuyo propósito es contribuir a una administración eficiente y en consonancia con el proceso de Modernización del Estado. Plan en el cual resaltan la promoción de un rol y desempeño proactivo, con capacidad de anticipación y ágil en sus respuestas frente a la demanda; la posesión de una plataforma y nivel de desarrollo informático y tecnológico apropiado, como

herramientas de apoyo a la labor investigativa y administrativa; la profesionalización y perfeccionamiento permanente de los funcionarios, etc.

3.9.3 ORGANIZACIÓN: “CORREDORA DE METALES SPOT LIMITADA”

Esta empresa fue creada el año 1998, con el objetivo de comprar y comercializar materiales no ferrosos en la plaza y también para la exportación dependiendo de los valores del mercado, actualmente realiza exportaciones y abastece de materiales a empresas de la Región Metropolitana.

Esta empresa puede ser considerada como una “PYME” ya que cuando fue creada solo habían 4 personas, comenzando con el tiempo un proceso de crecimiento y profesionalismo, dando cada día mas beneficios a los empleados que han sido acogido por parte de ellos.

Actualmente la empresa tiene 22 personas trabajando, y la estructura de la empresa se compone de la siguiente manera; un área de administración y finanzas en donde trabajan cinco personas, una gerencia general que es el dueño de la sociedad, un área comercial donde trabajan tres personas, y una secretaria, también la empresa consta con un casino donde se les da el desayuno y almuerzo al personal; hay 12 operarios que son chofer de camiones y montacargas y seleccionadores del material. La general una empresa que parte con cuatro personas y en la actualidad posee 22 con ciertas áreas debidamente definidas, necesariamente sufre cambios en su organización por cuanto esta día a día se va profesionalizando más.

3.9.4 ORGANIZACIÓN: “AGUAS NUEVAS”

A través de sus filiales en regiones, el grupo de empresas Aguas Nuevas está presente en la puerta de entrada a Chile por el norte, en pleno sur y en el extremo sur del país, prestando los servicios de captación, producción, distribución, recolección, tratamiento de aguas servidas y disposición de las mismas, en beneficio de sus más de 336.000 clientes. En la Primera Región, Aguas Nuevas presta sus servicios a través de su filial Aguas del Altiplano, que representa en torno al 3,1% del mercado sanitario nacional y cuyo mayor número de clientes se concentra en las ciudades de Iquique (capital regional) y Arica. Éstos superan los 121.000 en toda el área de concesión. En tanto, en la Novena Región opera Aguas Araucanía -la mayor de las empresas regionales de Aguas Nuevas-, donde atiende a más de 171.000 clientes en 35 comunas, correspondiendo el mayor número de ellos a las comunas de Temuco, Angol y Villarrica. Esta concesión sanitaria equivale al 4,4% del sector sanitario en Chile. En la Duodécima Región, finalmente, Aguas Nuevas presta sus servicios a través de su filial Aguas Magallanes a unos 44.000 clientes, distribuidos mayoritariamente en Punta Arenas, Puerto Natales y Porvenir. Dicha filial atiende al 1,1% de los clientes del sector a nivel nacional.

Una de las principales características de Aguas Nuevas es su diversidad, originada por su presencia en lugares tan distantes y distintos del país. Si bien la distancia geográfica, las diferencias culturales y la gran cantidad de localidades a las que tienen que llegar las tres empresas del grupo representaron en su momento una complejidad al proyectar una forma de trabajo unificada, en la práctica esta diversidad

ha sido una fortaleza más que un obstáculo. Situaciones tan diversas como la producción de agua en medio del desierto de Tarapacá, completar el saneamiento de los ríos y lagos de la Novena Región, el manejo de emergencias producto de un terremoto o implantar una nueva cultura de atención a clientes, han sido parte de la historia que las empresas ya han enfrentado en este año de trabajo, y ante estos desafíos la diversidad ha puesto un elemento positivo y enriquecedor a cada una de las acciones que ha llevado a cabo la compañía. Los trabajadores de las empresas, su forma de trabajar, su cultura, su forma de mirar la vida y enfrentar el trabajo, han sido un aporte y, además, una posibilidad de enseñanza en lugar de un obstáculo. La presencia de Aguas Nuevas en tres regiones extremas y tan distintas de Chile permite, entre otras cosas, que los trabajadores se muevan por el país y aprendan de sus pares, de otros escenarios, de otras situaciones, de otras adversidades.

Cambios en plataforma comercial

Otro de los proyectos del año fue la implementación de una plataforma de sistemas comerciales única, que facilita la estandarización de los procesos de gestión comercial, donde se comparten las mejores prácticas y se consiguen sinergias entre las empresas. Lo anterior permitió a Aguas Nuevas avances notables en el control de los procesos comerciales, así como un aumento de los niveles de seguridad reduciendo los tiempos de traspaso de información entre sistemas. Procesos, políticas y estudios de

3.10 Medición, análisis e interpretación de datos

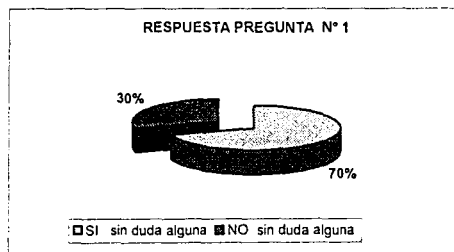
Este cuestionario sobre clima laboral, en todas las empresas, se realizó sobre una selección al azar de 10 trabajadores, los cuales arrojaron los siguientes resultados.

3.10.1 BANCO SANTANDER SANTIAGO

Identidad empresa

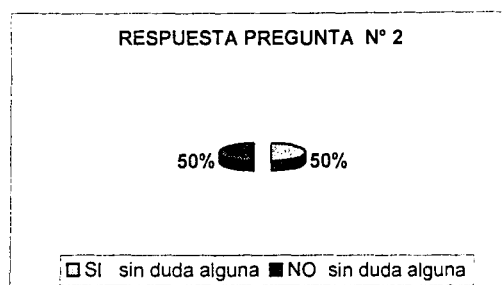
1. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



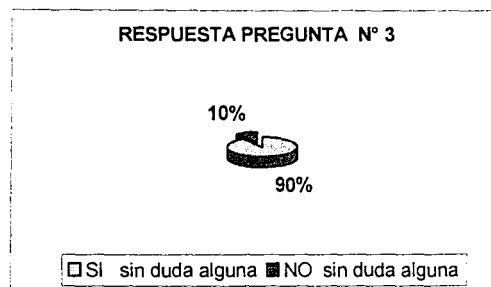
2. ¿Actualmente se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



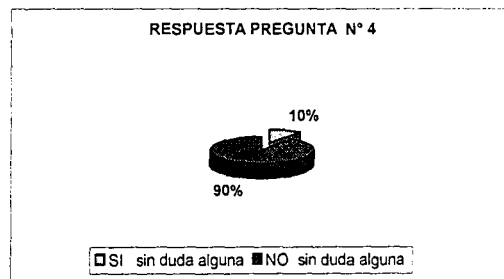
3. ¿En este momento se siente integrado en la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



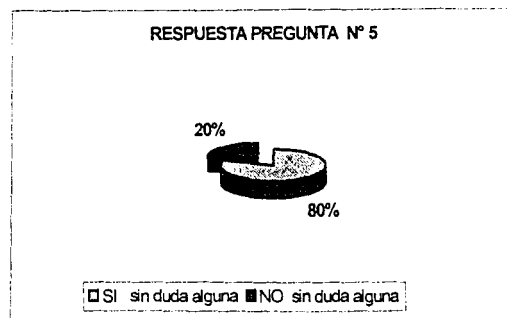
4. ¿Si en este momento pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?.

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	9
TOTAL RESPUESTAS 10	



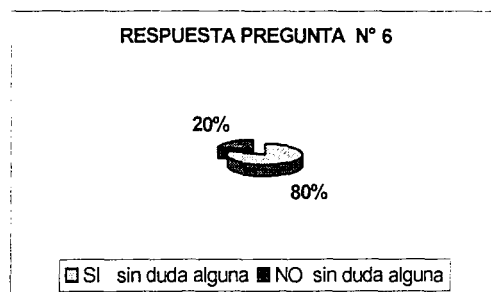
5. ¿En esta empresa se da el suficiente reconocimiento al hacer un buen trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



6. ¿Se informa transparentemente de un proceso de cambio?

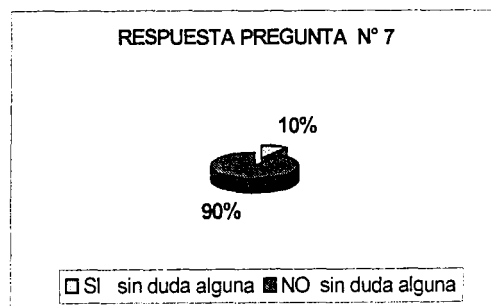
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



Satisfacción labores desempeñadas

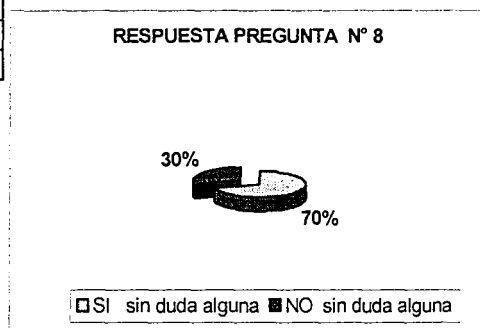
7. ¿Considera que en el ultimo tiempo ha disminuido su libertad de decisión en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	9
TOTAL RESPUESTAS 10	



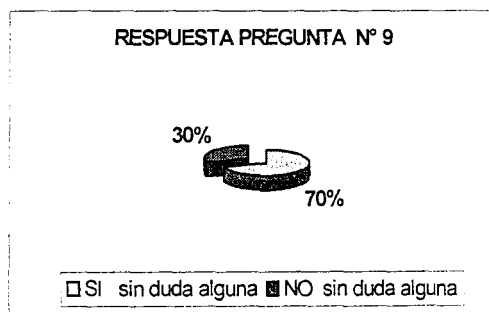
8. ¿Hoy en día se siente realizado en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



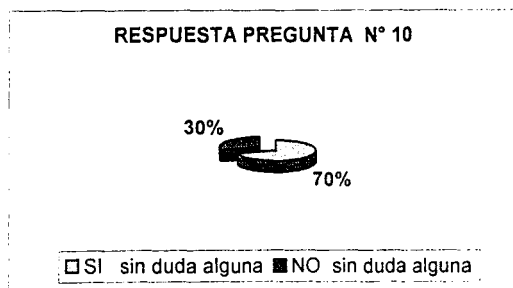
9. ¿Últimamente se siente como una “máquina” o un “robot” en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



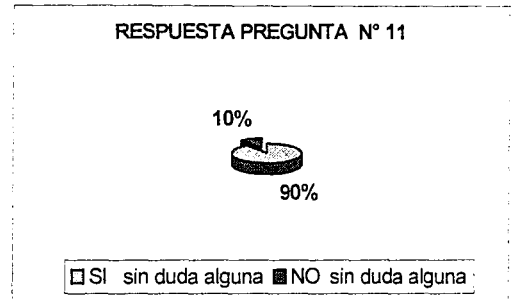
10. ¿En su área de trabajo se siente satisfecho en términos de habilidades?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



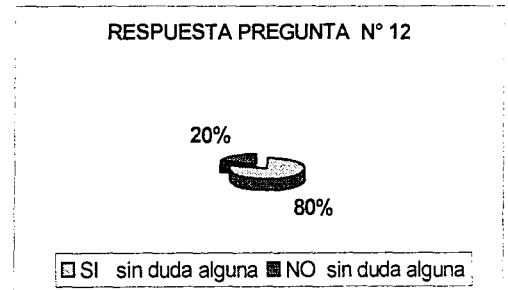
11.- ¿Me siento respaldado por mi jefe?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



12.- ¿Usted se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



Relación con los compañeros de equipo

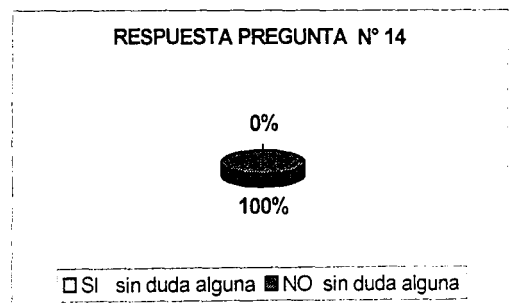
13.- ¿Actualmente se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
10	0
TOTAL RESPUESTAS 10	



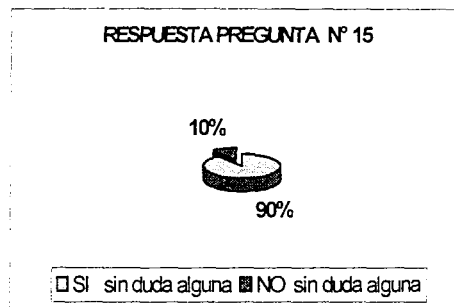
14.- ¿Piensa que en este momento existe alguna “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
0	10
TOTAL RESPUESTAS 10	



15.- ¿En la actualidad existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?

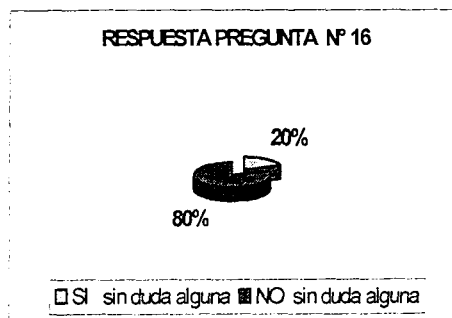
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



Relación con los jefes

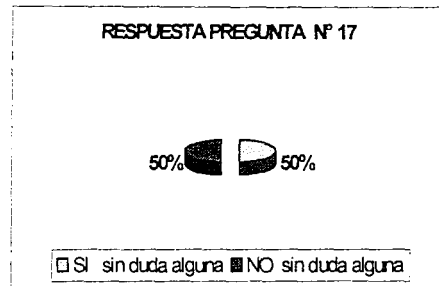
16.- ¿En el último tiempo se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
2	8
TOTAL RESPUESTAS 10	



17.- ¿Cree que en el ultimo tiempo su jefe hace caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

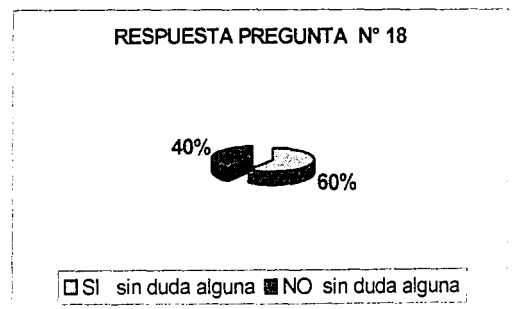
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



Valoración del aporte a la empresa

18.- ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

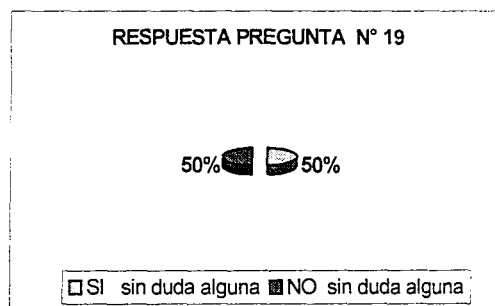
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



Intenciones de cambio de trabajo

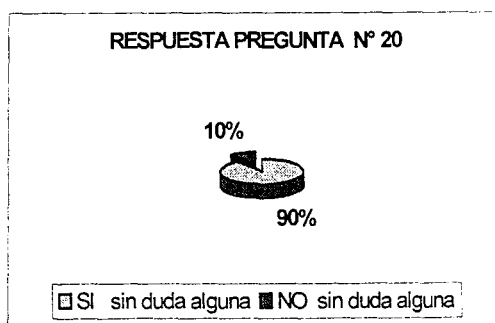
19.- ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



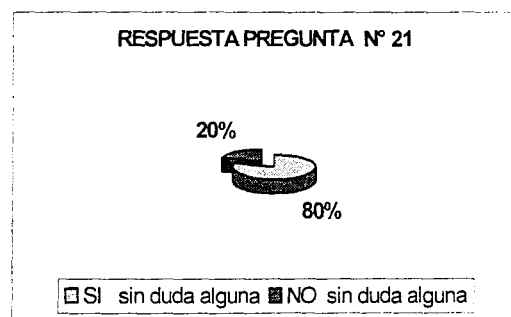
20.- ¿Le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa, la dificultad que cree existe de encontrar trabajo.

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



21.- ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

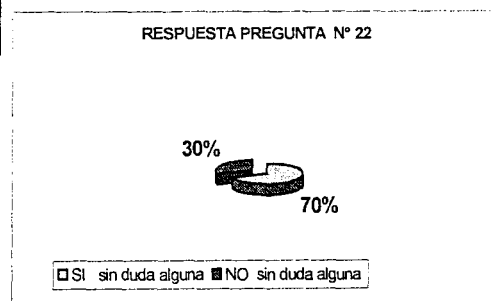
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



Igualdad

22.- ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



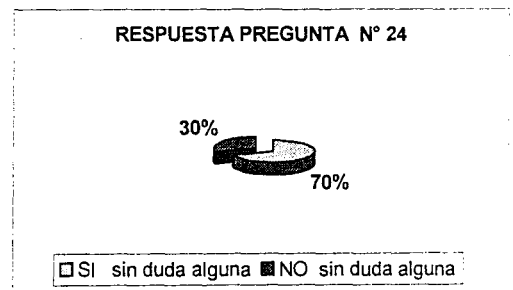
23.- ¿Cree que hoy en día existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



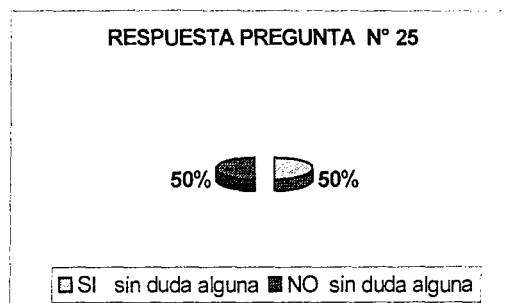
24.- ¿Cree que hoy en día existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



25.- ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

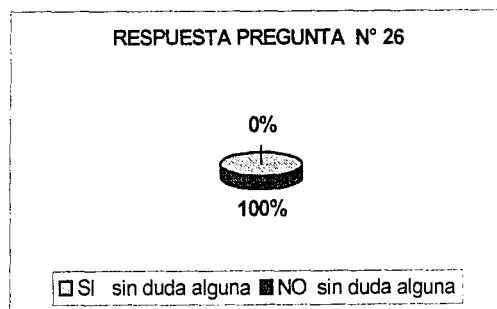
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



Estabilidad laboral

26.- ¿Considera Vd. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
10	0
TOTAL RESPUESTAS 10	



27.- ¿Considera que la seguridad que ofrece su empresa influye en su motivación y lazos de unión hacia ella?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	9
TOTAL RESPUESTAS 10	



3.10.2 Análisis de los datos obtenidos del Banco Santander

Del análisis de los datos obtenidos en la encuesta, podemos observar que con respecto a la "Identidad de la empresa", en términos generales nos encontramos con personal que se siente identificado con el Banco, pese a que en un momento determinado pertenecieron a uno de los bancos que se fusionó, pudiendo observar que el 90% de los encuestados señalan sentirse integrado a la empresa, así como un alto porcentaje estima que el trabajo se reconoce y se informa transparentemente los procesos de cambio, algo que resulta importante en el tema de las fusiones por la incertidumbre que esto en si genera.

De igual forma respecto a la satisfacción de las labores desempeñadas, se pude deducir que en términos generales, con porcentajes del orden del 70% de los

trabajadores se siente realizado en su trabajo, y una gran mayoría (90%) se siente respaldado por su jefe.

De la misma forma se observa que los trabajadores sienten una muy buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que el 100% de los encuestados señalo llevarse bien con sus compañeros, situación que va de la mano con la relación con los jefes, que si bien es cierto no se sienten personalmente vigilados continuamente por su jefes, si el 50% de ellos cree que el jefe aun hace caso a los rumores que algunos compañeros manifiestan interesadamente de ellos.

Pese al sentimiento de identificación importante que los trabajadores tienen con la empresa, existe aun un 40% de los encuestados no cree que el puesto que actualmente ocupa está suficientemente reconocido por sus jefes.

En relación a las intenciones de cambio, podemos observar que se da un comportamiento propios de estos tiempos, en donde nadie cree ni pretende estar largos años en una empresa, situación que no va de la mano con la identificación, sino mas bien con un tema de estabilidad laboral y sobre todo económicas, ya que la mitad de ellos cree que podría ganar en otra empresa, pero prácticamente a todos los detiene en la búsqueda la dificultad que existe en el mercado laboral por encontrar trabajo. Lo anterior queda corroborado con el hecho que el 100% de los encuestados siente niveles de seguridad en su puesto de trabajo.

En consecuencia, podemos observar que en una empresa grande como el

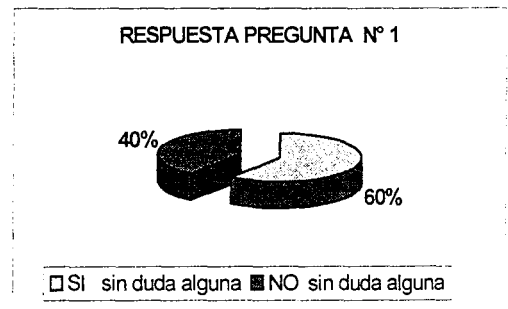
Banco Santander Santiago, la cual lleva cerca de 5 años fusionada, actualmente no existe un mal clima laboral, por cuanto existen sentimiento de identificación con la empresa, además de existir buena razones laborales no solo entre los pares sino también entre jefes y subordinados, no vislumbrándose mayores problemas de clima laboral. Esta situación que en apariencia podría contraponerse con el hecho que las fusiones generalmente traen problemas de clima laboral por el choque de culturas que esto implica, por lo mismo, la situación actual del banco puede ser entendida o justificada en el hecho que el banco ya vivió y finalizó los procesos de cambio organizacional, encontrándose actualmente en una etapa de consolidación y tranquilidad respecto a las relaciones interpersonales y de comunicación.

3.10.3 Policía de Investigaciones de Chile

Identidad empresa

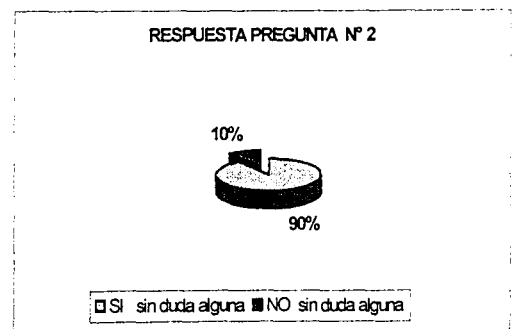
1. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



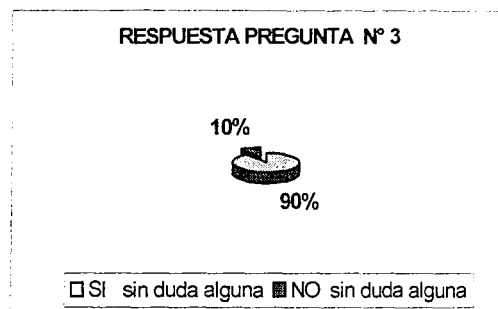
2. ¿Actualmente se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



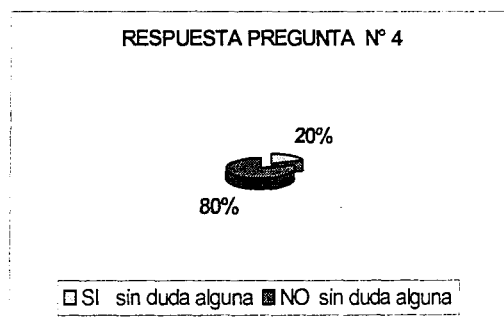
3. ¿En este momento se siente integrado en la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



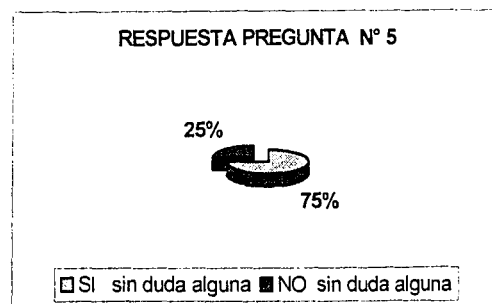
4. ¿Si en este momento pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?.

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
2	8
TOTAL RESPUESTAS 10	



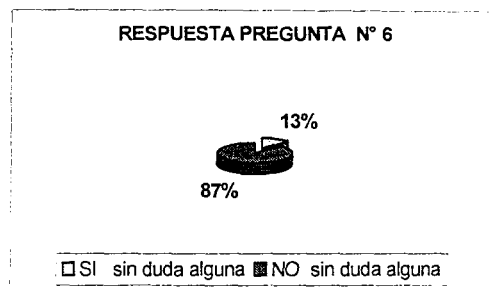
5. ¿En esta empresa se da el suficiente reconocimiento al hacer un buen trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
3	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



6. ¿Se informa transparentemente de un proceso de cambio?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	7
TOTAL RESPUESTAS 10	



Satisfacción labores desempeñadas

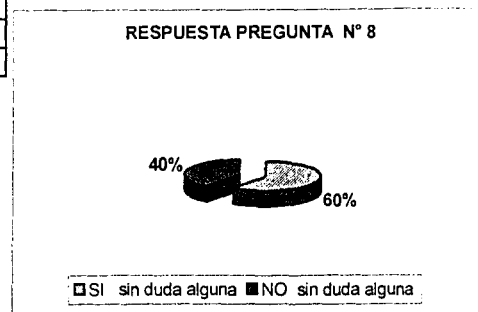
7. ¿Considera que en el ultimo tiempo ha disminuido su libertad de decisión en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
2	8
TOTAL RESPUESTAS 10	



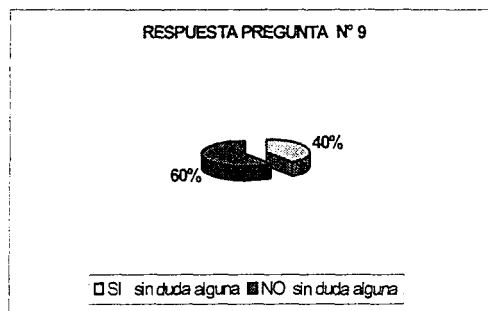
8. ¿Hoy en día se siente realizado en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



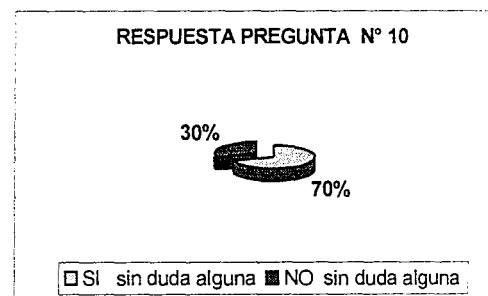
9. ¿Últimamente se siente como una “máquina” o un “robot” en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
4	6
TOTAL RESPUESTAS 10	



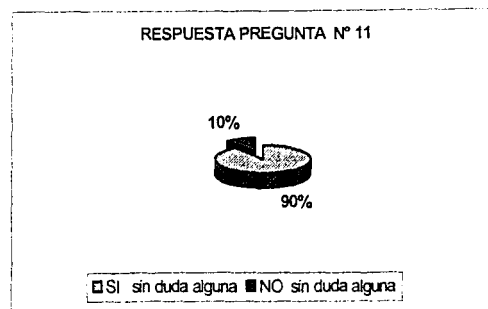
10. ¿En su área de trabajo se siente satisfecho en términos de habilidades?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



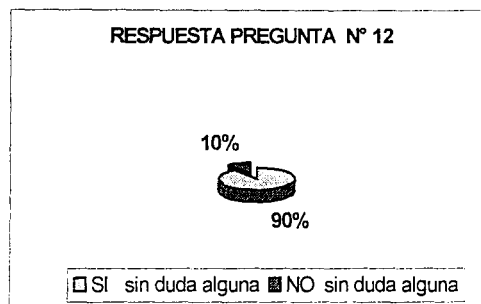
11. ¿Me siento respaldado por mi jefe?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



12.- ¿Usted se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?

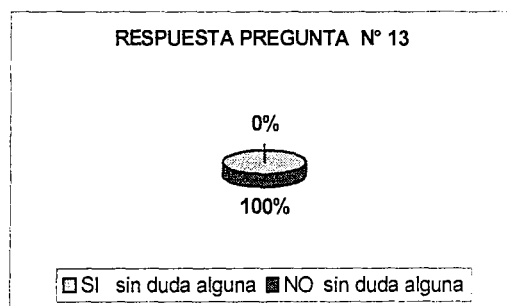
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



Relación compañeros equipo

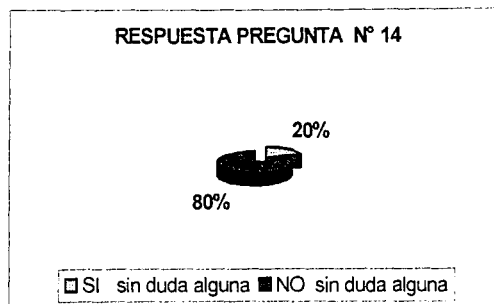
13.- ¿Actualmente se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
10	0
TOTAL RESPUESTAS 10	



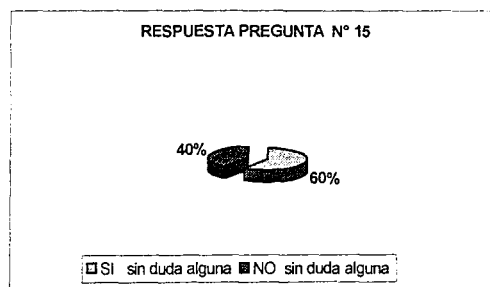
14.- ¿Piensa que en este momento existe alguna “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
2	8
TOTAL RESPUESTAS 10	



15.- ¿En la actualidad existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



Relación con los jefes

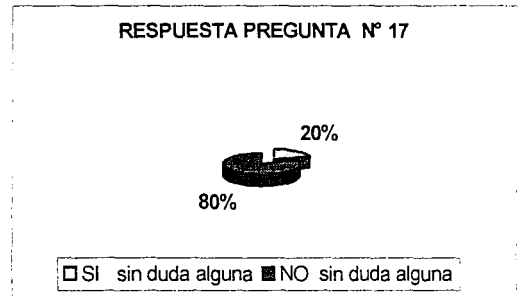
16.- ¿En el último tiempo se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	9
TOTAL RESPUESTAS 10	



17.- ¿Cree que en el ultimo tiempo su jefe hace caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

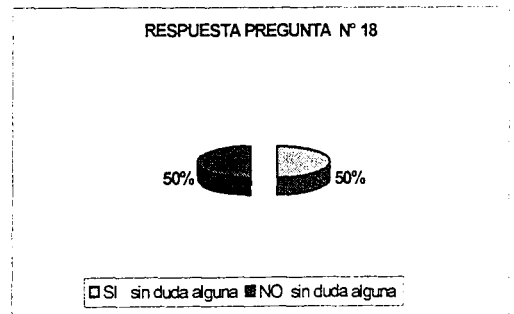
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
2	8
TOTAL RESPUESTAS 10	



Valoración del aporte a la empresa

18.- ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

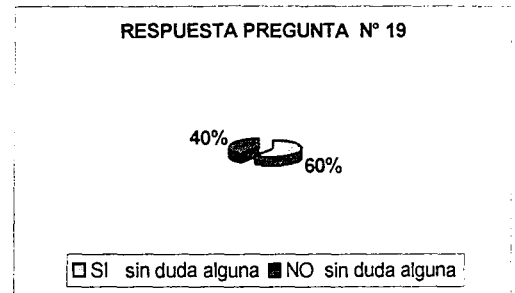
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



Intenciones de cambio de trabajo

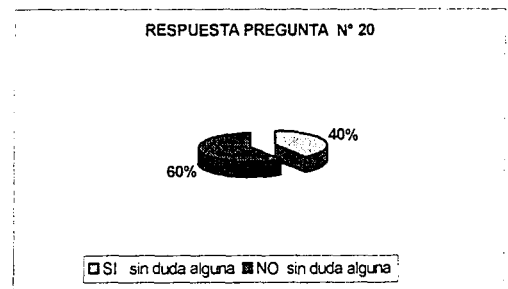
19.- ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



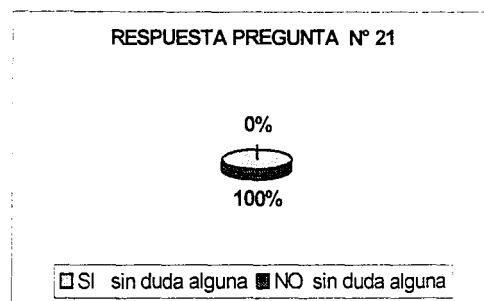
20.- ¿Le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa, la dificultad que cree existe de encontrar trabajo.

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
4	6
TOTAL RESPUESTAS 10	



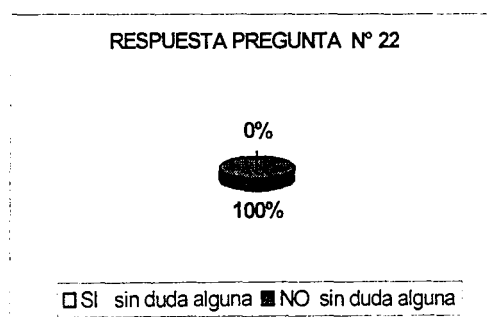
21.- ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
10	0
TOTAL RESPUESTAS 10	



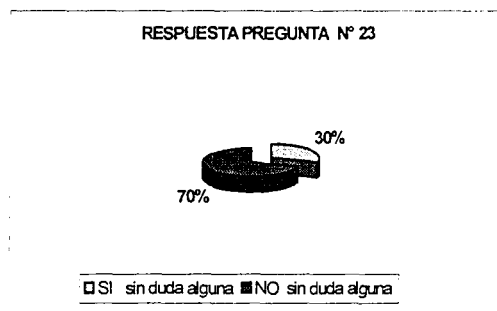
22.- ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
0	10
TOTAL RESPUESTAS 10	



23.- ¿Cree que hoy en día existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
3	7
TOTAL RESPUESTAS 10	



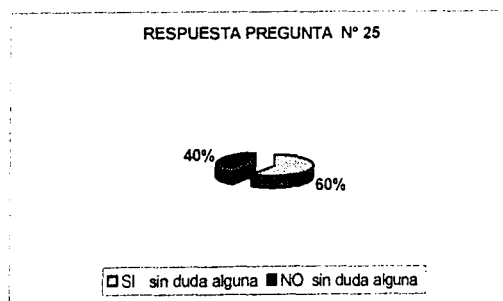
24.- ¿Cree que hoy en día existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
4	6
TOTAL RESPUESTAS 10	



25.- ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

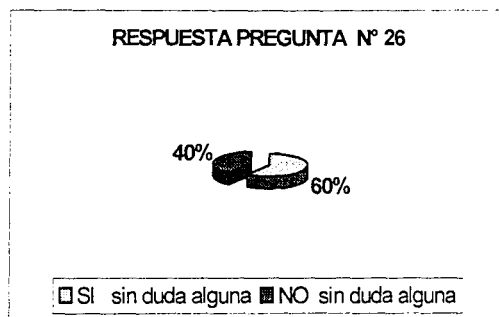
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



Estabilidad laboral

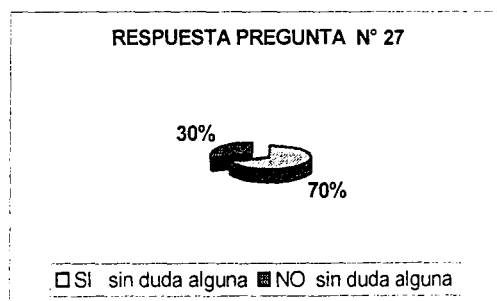
26.- ¿Considera Ud. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



27.- ¿Considera que la seguridad que ofrece su empresa influye en su motivación y lazos de unión hacia ella?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



3.10.4 Análisis de los datos obtenidos en la Policía de Investigaciones de Chile

Del análisis de los datos obtenidos en la encuesta, de la cual debemos señalar su estructura vertical y cadena de mando dentro de la institución, podemos observar que con respecto a la “identidad de la empresa” , encontramos con personal que se siente plenamente identificado con Policía de Investigaciones de Chile, pudiendo observar que el 90% de los encuestados señalan sentirse integrado a la organización, así como un gran porcentaje estima que el trabajo se reconoce, pero no se informa transparentemente y oportunamente los procesos de cambio; esto representa un problema para el proceso.

De igual forma respecto a la satisfacción de las labores desempeñadas, se pude deducir que en términos generales, con porcentajes del orden del 60% de los trabajadores se siente realizado en su trabajo, y una gran mayoría (90%) se siente respaldado por su jefe.

De la misma forma se observa que los trabajadores sienten una muy buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que el 100% de los encuestados señalo llevarse bien con sus compañeros.

Pese al sentimiento de identificación importante que los trabajadores tienen con la empresa, existe aun un 50% de los encuestados no cree que el puesto que actualmente ocupa está suficientemente reconocido por sus jefes.

En relación a las intenciones de cambio, el 60% de los encuestados cree estar bien con lo que gana dentro de la institución, por lo cual la búsqueda de trabajo fuera

no se limita por la dificultad de encontrar trabajo, además el 100% de los encuestados piensa que la remuneración no lo es todo, sino que influyen otros factores.

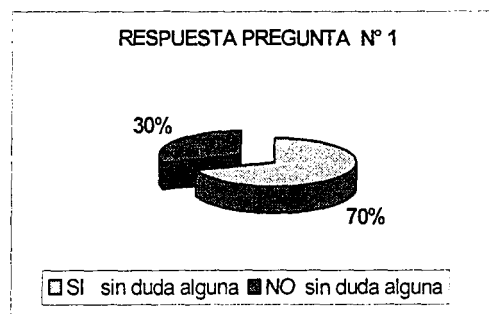
En consecuencia, podemos observar que en una Institución tan importante para el buen funcionamiento del país como es la Policía de investigaciones de Chile, actualmente no existe un clima laboral, que haya sido afectado negativamente por los cambios organizacionales, sino mas bien fue afectado de manera positiva, por cuanto existen sentimiento de identificación con la organización, además de existir buena relaciones laborales no solo entre los pares sino también entre jefes y subordinados, no vislumbrándose mayores problemas de clima laboral.

3.10.5 Corredora de Metales SPOT LIMITADA

Identidad Empresa

1. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



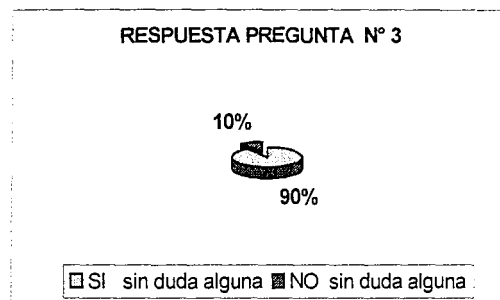
2. ¿Actualmente se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



3. ¿En este momento se siente integrado en la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



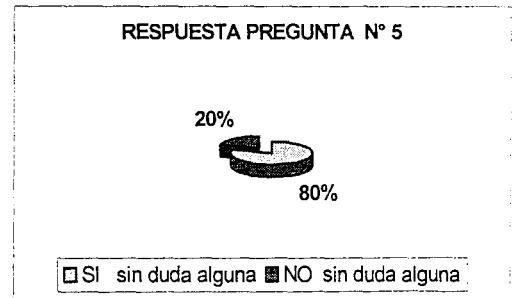
4. ¿Si en este momento pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	9
TOTAL RESPUESTAS 10	



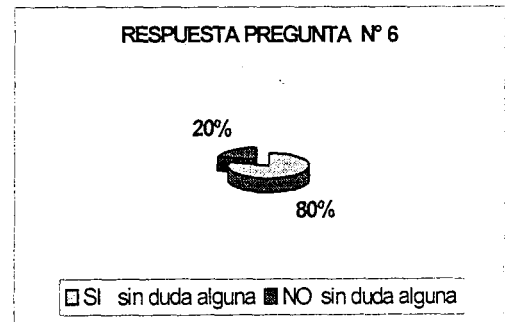
5. ¿En esta empresa se da el suficiente reconocimiento al hacer un buen trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



6. ¿Se informa transparentemente de un proceso de cambio?

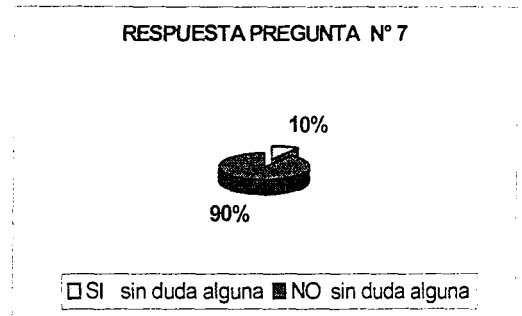
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



Satisfacción labores desempeñadas

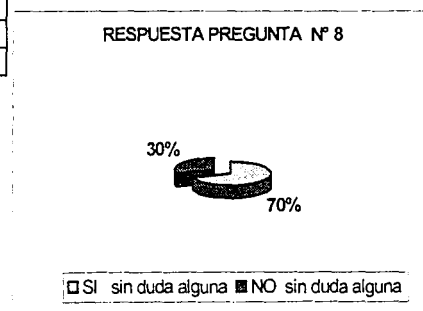
7. ¿Considera que en el ultimo tiempo ha disminuido su libertad de decisión en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	9
TOTAL RESPUESTAS 10	



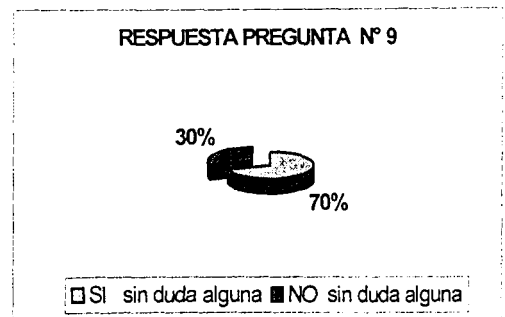
8. ¿Hoy en día se siente realizado en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



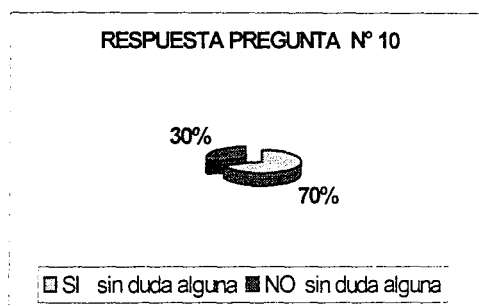
9. ¿Últimamente se siente como una "máquina" o un "robot" en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



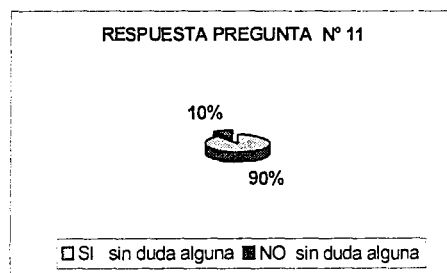
10. ¿En su área de trabajo se siente satisfecho en términos de habilidades?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



11. ¿Me siento respaldado por mi jefe?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



12. ¿Usted se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?

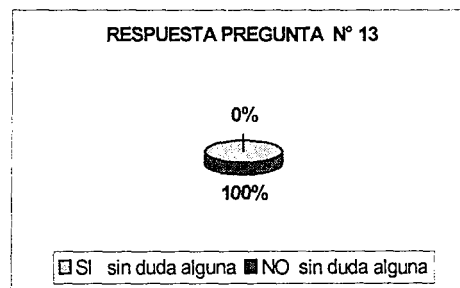
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



Relación compañeros equipo

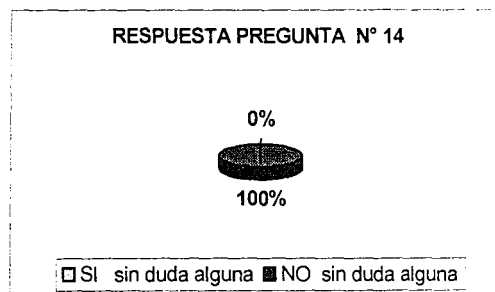
13. ¿Actualmente se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
10	0
TOTAL RESPUESTAS 10	



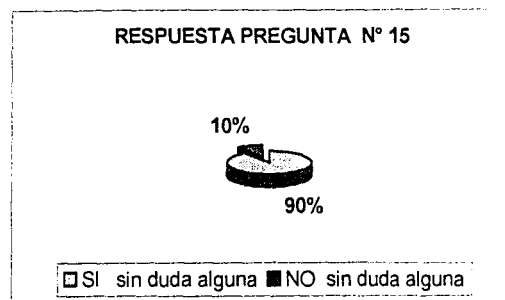
14. ¿Piensa que en este momento existe alguna “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
0	10
TOTAL RESPUESTAS 10	



15.- ¿En la actualidad existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?

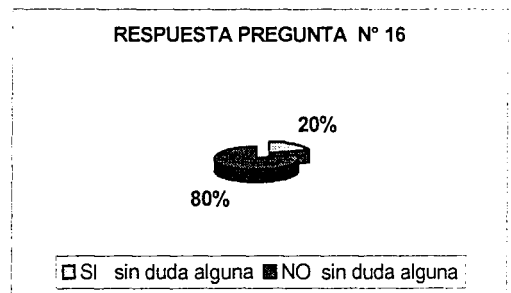
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



Relación con los jefes

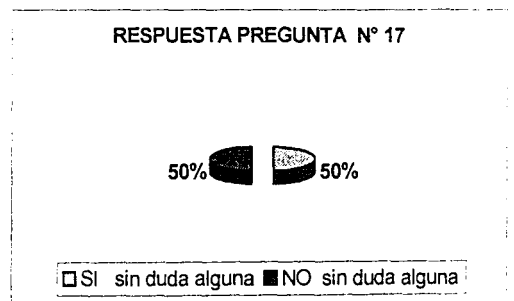
16.- ¿En el último tiempo se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
2	8
TOTAL RESPUESTAS 10	



17.- ¿Cree que en el ultimo tiempo su jefe hace caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

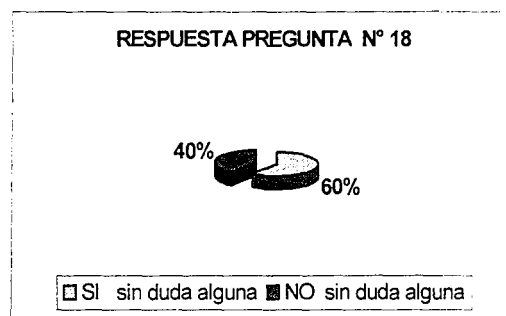
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



Valoración del aporte a la empresa

18.- ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

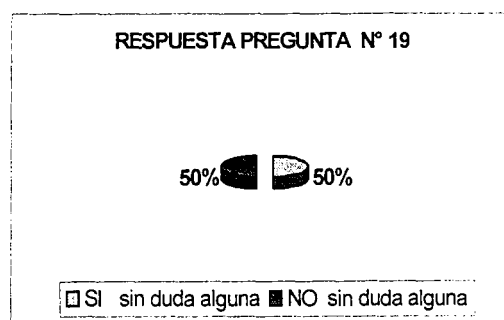
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



Intenciones de cambio de trabajo

19.- ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



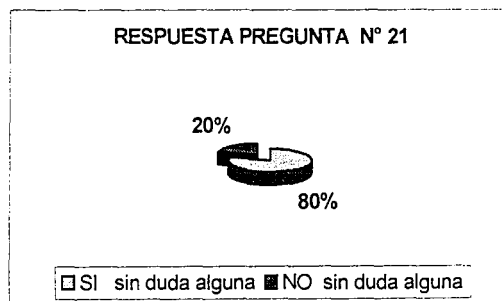
20.- ¿Le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa, la dificultad que cree existe de encontrar trabajo.

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



21.- ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

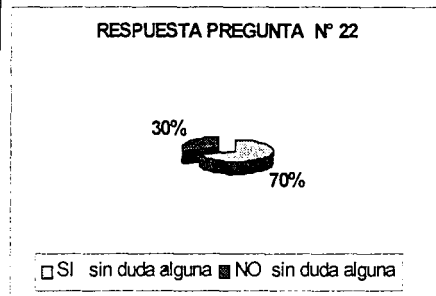
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



Igualdad

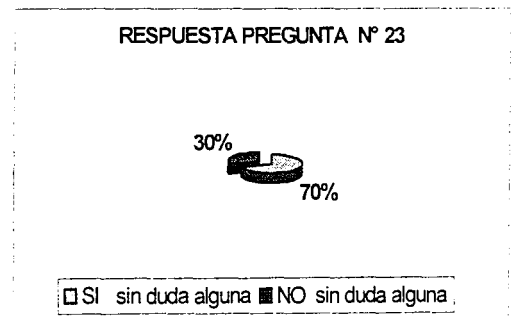
22.- ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



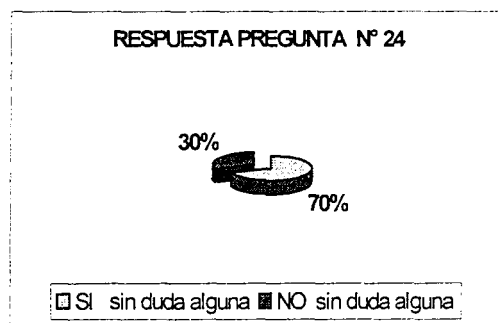
23.- ¿Cree que hoy en día existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



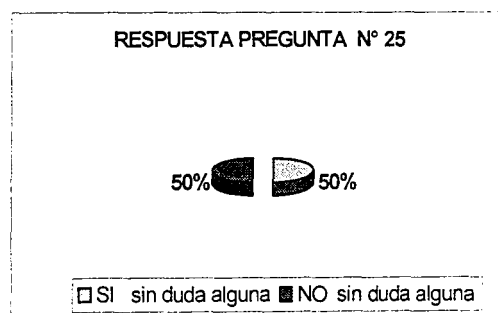
24.- ¿Cree que hoy en día existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



25.- ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

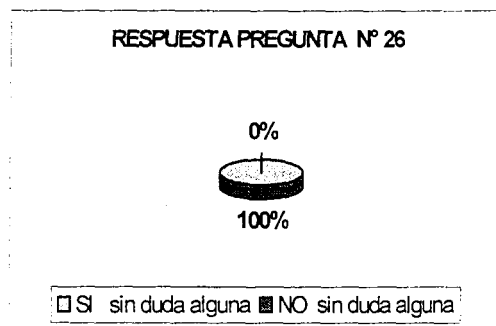
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



Estabilidad laboral

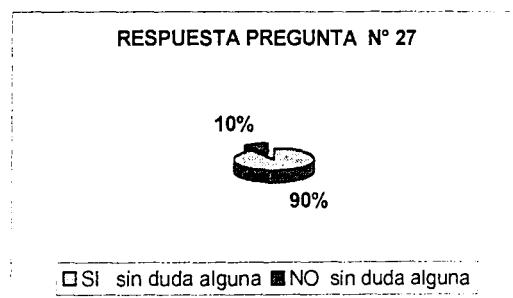
26.- ¿Considera Vd. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
10	0
TOTAL RESPUESTAS 10	



27.- ¿Considera que la seguridad que ofrece su empresa influye en su motivación y lazos de unión hacia ella?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



3.10.6 Análisis de los datos obtenidos corredora de metales SPOT LIMITADA

Del análisis de los datos obtenidos en la encuesta, podemos observar que con respecto a la "Identidad de la empresa", podemos señalar solo el 50% de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, a pesar de que 80% de los encuestados señala que se reconoce su trabajo, y se informa de un proceso de cambio.

De igual forma respecto a la satisfacción de las labores desempeñadas, se puede deducir que en términos generales, con porcentajes del orden del 70% de los trabajadores se siente realizado en su trabajo, y una gran mayoría (90%) se siente respaldado por su jefe.

De la misma forma se observa que los trabajadores sienten una muy buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que el 100% de los encuestados señalo llevarse bien con sus compañeros.

Existe un 60% de los encuestados cree que el puesto que actualmente ocupa está suficientemente reconocido por sus jefes.

En relación a las intenciones de cambio, el 50% de los encuestados, que gana lo que merecen en la empresa, además señalan el 90% de los encuestados, el temor por la dificultad de encontrar trabajo.

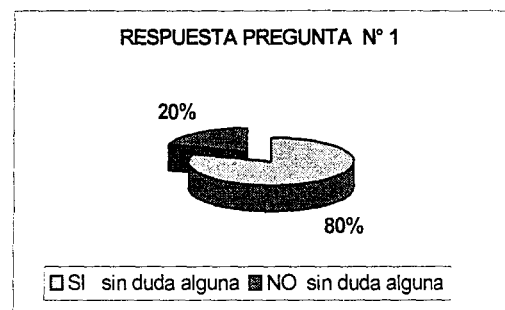
Esta empresa PYME, al igual que toda empresa se desenvuelve en un clima laboral, quizás distinto, quizás igual, pero lo fundamental es que no importando el tamaño o el numero de sus trabajadores, existen dificultades y problemas que deben ser abordados.

3.10.6.1 AGUAS NUEVAS

Identidad empresa

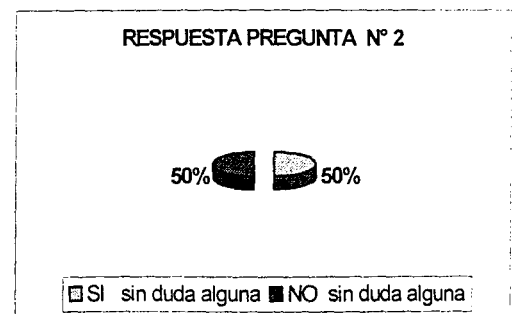
1. ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



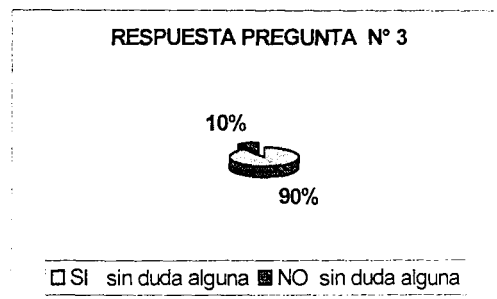
2. ¿Actualmente se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



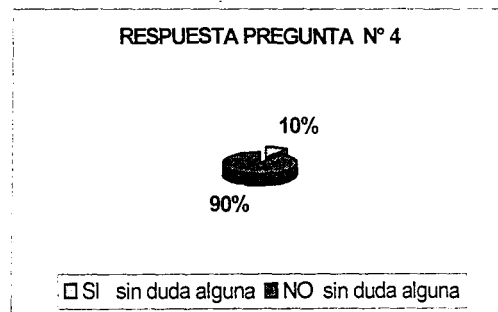
3. ¿En este momento se siente integrado en la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



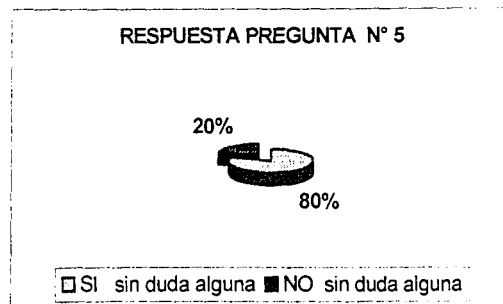
4. ¿Si en este momento pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?.

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	9
TOTAL RESPUESTAS 10	



5. ¿En esta empresa se da el suficiente reconocimiento al hacer un buen trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



6. ¿Se informa transparentemente de un proceso de cambio?

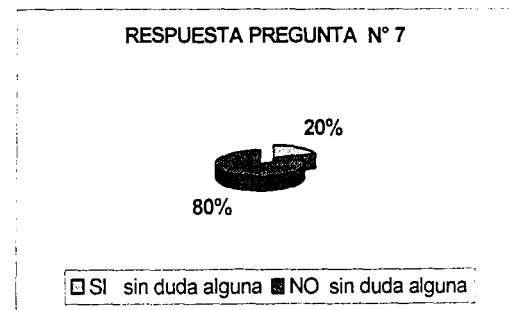
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



Satisfacción labores desempeñadas

7. ¿Considera que en el ultimo tiempo ha disminuido su libertad de decisión en su trabajo?

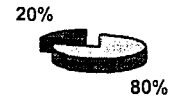
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
2	8
TOTAL RESPUESTAS 10	



8. ¿Hoy en día se siente realizado en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	

RESPUESTA PREGUNTA N° 8



SI sin duda alguna NO sin duda alguna

9. ¿Últimamente se siente como una “máquina” o un “robot” en su trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	

RESPUESTA PREGUNTA N° 9



SI sin duda alguna NO sin duda alguna

10. ¿En su área de trabajo se siente satisfecho en términos de habilidades?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	

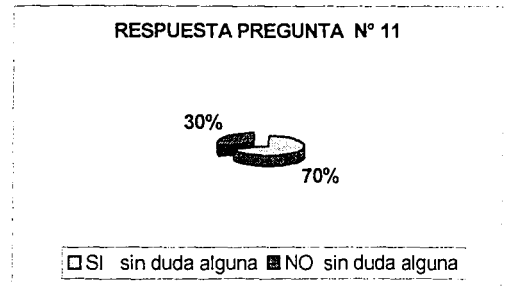
RESPUESTA PREGUNTA N° 10



SI sin duda alguna NO sin duda alguna

11. ¿Me siento respaldado por mi jefe?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



12. ¿Usted se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?

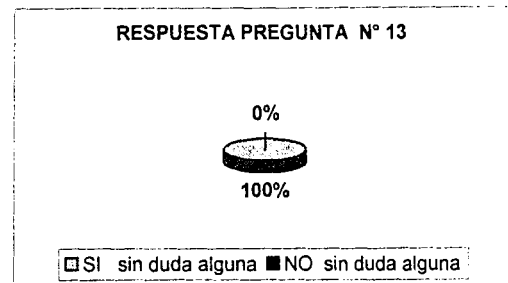
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



Relación compañeros equipo

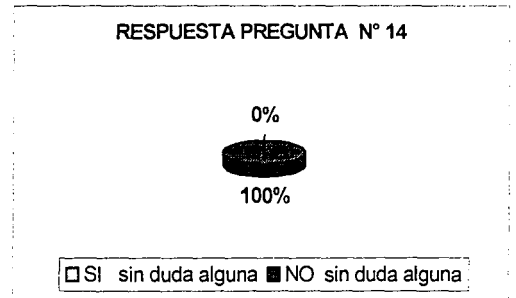
13. ¿Actualmente se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
10	0
TOTAL RESPUESTAS 10	



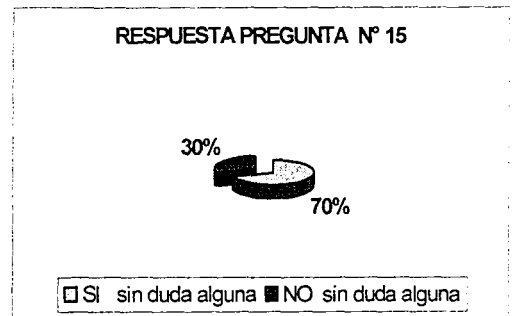
14. ¿Piensa que en este momento existe alguna “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
0	10
TOTAL RESPUESTAS 10	



15. ¿En la actualidad existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



Relación con los jefes

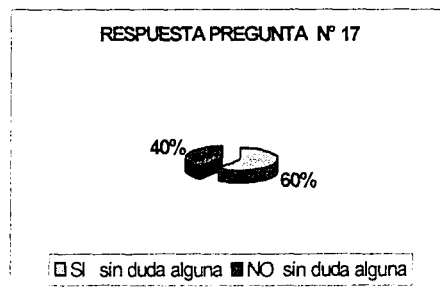
16. ¿En el último tiempo se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
3	7
TOTAL RESPUESTAS 10	



17. ¿Cree que en el ultimo tiempo su jefe hace caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

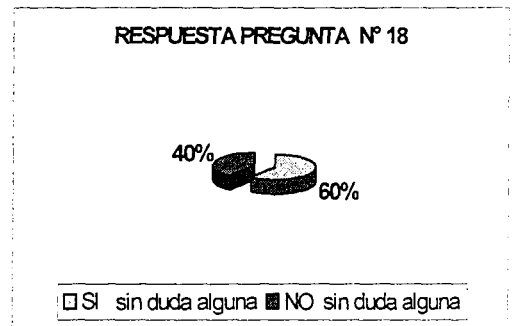
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



Valoración del aporte a la empresa

18. ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

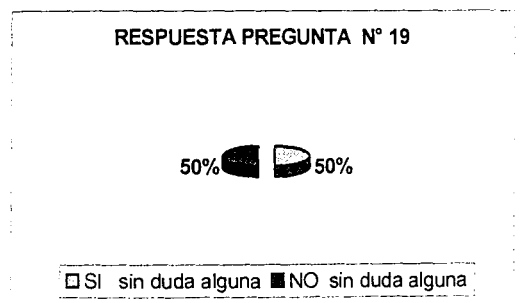
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
6	4
TOTAL RESPUESTAS 10	



Intenciones de cambio de trabajo

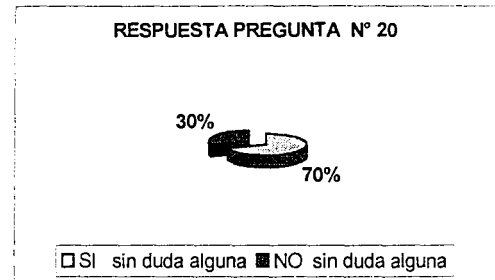
19. ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



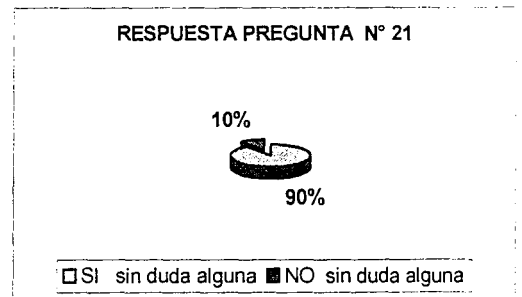
20. ¿Le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa, la dificultad que cree existe de encontrar trabajo.

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



21. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
9	1
TOTAL RESPUESTAS 10	



Igualdad

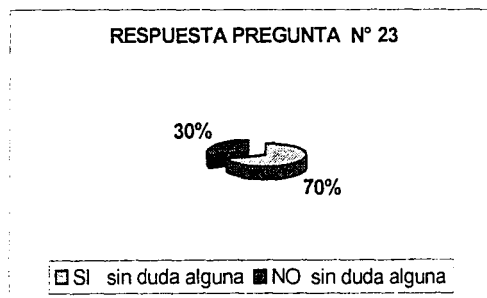
22. ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



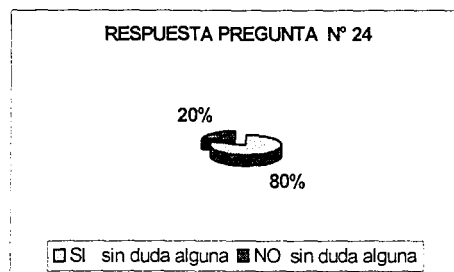
23. ¿Cree que hoy en día existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
7	3
TOTAL RESPUESTAS 10	



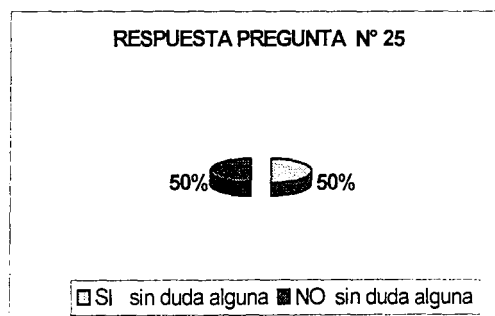
24. ¿Cree que hoy en día existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
8	2
TOTAL RESPUESTAS 10	



25. ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

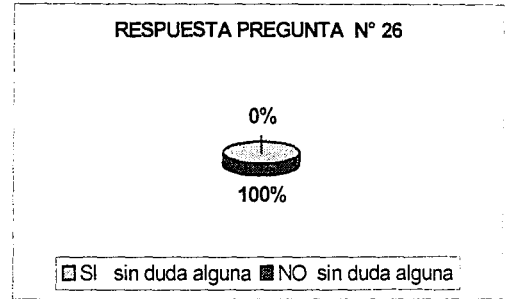
SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
5	5
TOTAL RESPUESTAS 10	



Estabilidad laboral

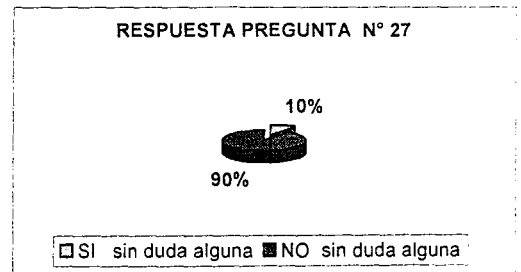
26. ¿Considera Ud. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
10	0
TOTAL RESPUESTAS 10	



27. ¿Considera que la seguridad que ofrece su empresa influye en su motivación y lazos de unión hacia ella?

SI sin duda alguna	NO sin duda alguna
1	9
TOTAL RESPUESTAS 10	



3.10.7 Análisis de los datos obtenidos empresa Aguas Nuevas

Del análisis de los datos obtenidos en la encuesta, podemos observar que con respecto a la "identidad de la empresa", el 50% se siente identificado con la empresa, así mismo, el 90% de los encuestados no dejaría su trabajo por otro igual remunerado.

El reconocimiento al trabajo realizado el 80% de los encuestados señalo que es reconocido por la empresa.

De igual forma respecto a la satisfacción de las labores desempeñadas, se pude deducir que en términos generales, con porcentajes del orden del 70% de los trabajadores se siente realizado en su trabajo, y una gran mayoría (90%) se siente respaldado por su jefe.

De la misma forma se observa que los trabajadores sienten una muy buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que el 100% de los encuestados señalo llevarse bien con sus compañeros.

Pese al sentimiento de identificación importante que los trabajadores tienen con la empresa, existe aun un 60% de los encuestados no cree que el puesto que actualmente ocupa está suficientemente reconocido por sus jefes.

En relación a las intenciones de cambio, el 50% piensa que no ganaría más en otra empresa, así como, el 90% de los encuestados siente temor por la búsqueda de un nuevo trabajo debido a la dificultad que existe para encontrarlo.

En consecuencia, podemos observar, que esta empresa al igual que las otras entrevistadas, posee un clima laboral propio, en el cual, se pueden observar claramente las motivaciones, temores y restricciones propias de esta.

CONCLUSIÓN

Al concluir señalaremos que las organizaciones analizadas debieron iniciar procesos importantes de cambio en el ámbito organizacional no solo para poder subsistir y poder competir de buena forma en el mercado sino también para adecuarse a la vorágine de cambios que hoy vivimos como sociedad, siendo siempre un proceso difícil y complejo, tanto para los administradores como para los trabajadores, y la forma para que no influya fuertemente en éstos, es teniendo en consideración aspectos como el reconocimiento, comunicación, liderazgo, etc. Acciones todas destinadas principalmente a reducir considerablemente la incertidumbre de los colaboradores y mejorar el clima laboral en la organización.

Las organizaciones, en sus procesos de cambios, deben necesariamente diseñar una estrategia que contemple la participación y conocimiento de los trabajadores, resultando vital para el desarrollo y éxito de sus transformaciones, debiendo a su vez considerar siempre y en primer lugar a las personas que son el recurso más importante al interior de una empresa.

A su vez el mundo globalizado y la alta competencia a la cual nos vemos enfrentados hoy en día, nos ofrece una diversa gama de oportunidades y desafíos para un mejor desarrollo, siendo necesario tener a todos los involucrados motivados para lograr los objetivos de la organización, tratando de mantener en lo posible un ambiente laboral agradable que de la tranquilidad suficiente para el desarrollo de las estrategias.

Para hacer posible, dicha situación, las organizaciones deben invertir en herramientas claves que contribuyan fielmente al objetivo organizacional. Contar con tecnología de punta y recursos humanos calificados significan en parte, el aporte a la búsqueda constante del éxito. Sumado a ello el hombre como ente perteneciente a esta organización puede apreciar el producto de su trabajo, o dicho de otra forma alcanzar su misión y su realización personal.

Las transformaciones son necesarias para potenciar el liderazgo en la industria y otras nuevas oportunidades de hacer negocios. Esto provoca problemas de diversa índole, siendo los trabajadores los más afectados, ya que son éstos los que sufren las consecuencias directas, como por ejemplo las reducciones de personal, disminución de las remuneraciones, incertidumbre, inestabilidad laboral, baja motivación y esto conlleva a la baja producción.

Finalmente podemos concluir que para tener éxito en las organizaciones que se ven enfrentadas a un proceso de cambio, lo fundamental es mantener un clima laboral adecuado, ya que son las personas el activo o capital mas importante y manteniendo motivados e incentivados a los colaboradores permite que los compromisos de la organización se transformen en compromisos personales de éstos.

Toda organización, desde la más simple a la más compleja, posee un clima laboral y cultura organizacional, con la cual funciona de mejor o peor manera, pero funciona, aun cuando los resultados esperados sean o no los estimados.

SUGERENCIAS

Una vez finalizado el trabajo de investigación y obtenidas las conclusiones del caso, solo nos queda hacer algunas sugerencias tendientes a mejorar el clima laboral y minimizar el impacto negativo que los cambios laborales puedan generar éste.

- Generar los canales de comunicación idóneos para que la información fluya desde todos los sentidos de la mejor manera, siendo importante entregar toda la información que se genere en los procesos de cambios, desde las eventuales pérdidas financieras que puedan existir hasta las políticas de desvinculación de los trabajadores.
- Realizar constantes reuniones tendientes a mantener la transparencia del proceso, evitando con ello un impacto traumático en los trabajadores.
- Realizar jornadas extraprogramáticas donde se generen las confianzas adecuadas para la planificación de mejoras en el lugar de trabajo.
- Generar los incentivos adecuados para el personal, fomentando con ello las buenas prácticas del mismo y el reconocimiento tanto de sus jefes como sus pares.
- Motivar a los líderes para que estos se relacionen formal y informalmente con su personal para así conocer a fondo sus requerimientos y comportamientos

ante los cambios.

- Generar los espacios físicos adecuados para el buen desarrollo de las actividades laborales, evitando con ello la generación de instancias desmotivadoras que puedan atentar contra el éxito de los cambios organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- FRENCH WENDELL L. Bell Junior Cecil H.
"Desarrollo Organizacional", Aportación de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la organización.
Prentice Hall, 5ª edición.

- GÓMEZ-MEJIAS Luis R. Balkin David B. Cardy Robert
"Dirección y Gestión de Recursos Humanos"
Prentice Hall, 3ª edición

- CHIAVENATO Idalberto,
"Administración de Recursos Humanos"
5ª Edición.

- ILLANES FRONTAURA, Pablo
"El sistema empresa" Una visión integral de la empresa,
5ª edición.

- SCHEIN, Edgar H.
"Psicología de la organización"
Prentice Hall, 3ª edición.

- ROBBINS Stephen P.
"Comportamiento Organizacional"
Prentice Hall, 8ª edición.

MANAGEMENT

- "Negocios Globales" N° 3 Innovación y Aprendizaje
- "Negocios Globales" N° 5, crear la organización global

INTERNET

- www.rcci.net "Las Políticas de la Globalización: ideología y crítica"
- www.eseunedu/protrgido/reige.htm "Reingeniería y planificación Estratégica"