



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE MEDICINA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE INGENIERÍA
SUBCONTRATISTA EN EL ÁREA DE LA MINERÍA.
ACTITUDES Y CREENCIAS DE SUS TRABAJADORES**

INTEGRANTES

FERNANDA AHUMADA
PAULINA CISTERNAS
KAROL GALLEGUILLOS
PABLO HUENUQUEO
ARTURO LEON
CAMILA LEVER
CONSTANZA PACHECO
PAULA SALAZAR

PROFESORES GUÍA

GUIDO DEMICHELI
ÁLVARO INFANTE

Seminario presentado a la Escuela de Psicología de la Universidad de Valparaíso para optar al grado de Licenciado en Psicología y al título de Psicólogo.

Valparaíso, Lunes 27 de Enero de 2014

ÍNDICE

Agradecimientos.....	4
1. Introducción.....	6
2. Contexto y antecedentes del problema de estudio.....	9
2.1. La Minería en Chile.....	9
2.1.1. Codelco.....	12
2.1.2. Codelco División El Teniente.....	14
2.2. La subcontratación en Chile.....	15
2.2.1. Marco legal.....	16
2.2.2. Situación actual de la subcontratación en la Minería.....	18
2.3. Bormax.....	20
2.3.1. Organización.....	21
2.3.1.1. Supervisores.....	23
2.3.1.2. Maestros Primera.....	24
2.3.1.3. Maestros Segunda.....	24
2.3.1.4. Ayudantes.....	24
2.3.2. Contratos de la empresa.....	24
3. Presentación y Fundamentación del problema.....	26
4. Objetivos.....	28
4.1. Objetivo General.....	28
4.2. Objetivos Específicos.....	28
5. Marco Teórico.....	29
5.1. Clima Organizacional.....	29
5.2. Actitudes y Creencias.....	32
6. Metodología.....	34
6.1. Sistema Galileo.....	34
6.1.1. Primera Etapa.....	35
6.1.1.1. Entrevista en profundidad.....	35
6.1.1.2. Análisis de Contenido.....	36
6.1.1.3. Generación del listado de rótulos.....	36
6.1.2. Segunda Etapa.....	37
6.1.3. Tercera Etapa.....	38

6.1.4. Cuarta Etapa	39
7. Definición de la muestra	40
7.1. Descripción de la muestra	40
7.1.1. Población	40
7.1.2. Muestra de la Primera Etapa	40
7.1.3. Muestra de la Tercera Etapa	41
7.2. Primera Etapa: Realización de Entrevistas	42
7.2.1. Entrevistas en Profundidad	42
7.3. Análisis de Contenido	42
7.3.1. Generación de rótulos	46
7.4. Elaboración del cuestionario	47
7.5. Aplicación del cuestionario	47
7.6. Análisis de los datos	47
8. Resultados	49
8.1. Creencias	52
8.2. Actitudes	55
9. Discusión de los Resultados	57
9.1. Resultados y análisis de creencias y actitudes para la categoría “Tipo de cargo” comparados por análisis ANOVA	60
9.2. Resultados y análisis de creencias y actitudes comparados por análisis T STUDENT para diferencias medias del factor “área de trabajo”	63
9.3. Resultados y análisis de creencias y actitudes comparados por análisis T STUDENT para diferencias medias del factor “Tiempo de permanencia en la empresa”	64
9.4. Análisis comparativo entre factores: “Área de trabajo” y “Tiempo de permanencia en la empresa”	65
10. Conclusiones	67
11. Sugerencias	70
12. Referencias Bibliográficas	73
13. Anexos	77

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Dios en primer lugar, por el espíritu de poder, de amor y de dominio propio; a toda mi familia por su fundamental apoyo, a mi padre Luis por su incondicional respaldo y esfuerzo, y a mi madre Angelina por sus infinitas enseñanzas.

Gracias a mis pilares, mi hermano Diego, mis abuelos Javier y Margarita, a mi pareja Carlos, a mi compañera silenciosa e incondicional Shnitzl, y a Walter y Graciela, quienes a su manera, me apoyaron en muchas formas. Gracias por su preocupación y por hacerme sentir siempre, que nada es imposible.

Paula Salazar Herrera.

Agradezco a mi familia por apoyarme en todo lo que siempre necesité para cumplir cada sueño en realidad,

A mi fiel compañero Ricardo, por ayudar a mantener mi equilibrio espiritual, durante este largo proceso,

A mis compañeros de Seminario, por su empatía y flexibilidad en cada reunión,

También expresar mis agradecimientos a los profesores, quienes con paciencia lograron resolver cada duda que teníamos respecto a la investigación.

Camila Lever Villarroel.

Agradezco y valoro enormemente el apoyo de quienes siempre estuvieron y confiaron en mí; en especial a mi madre Ana, pilar fundamental en este proceso, mi padre Arturo, mis hermanas, familiares, y los amigos que siempre me acompañaron. Igualmente a quienes hicieron posible la realización de este proyecto, sobre todo a mi grupo de seminario, y a nuestros profesores guías.

Arturo León Cano.

En esta aventura que está llegando a su fin, quisiera agradecer a mi madre Gladys por darme su cariño y apoyo incondicional en todo momento. A mi padre Iván por haberme traspasado sus consejos de vida. A mi hermano Ariel por darle sintonía a nuestro hogar. A mis amigos por estar conmigo en las buenas y en las malas. A mis compañeros de seminario por tratar de comprender a un incomprendido. Gracias a todos.

Pablo Huenuqueo Loyola.

Agradezco a mi familia y a mi hermoso compañero de aventuras...por darme a conocer esta tierra y haberme hecho mirar la Luna y las Estrellas...En la espera de un gran Sol.

Karol Galleguillos Ugalde.

A quienes me brindaron su apoyo y confiaron en mí. En especial a mi mamá por ser tan buena madre y a mi tía por su infinita ayuda. A mi princesa Tara por alegrarme los días y por ser mi compañera. A mi amor por estar siempre. Este es el resultado de una gran lucha, se cierra un ciclo pero se abre un mundo nuevo, hermana ya vendrá tu momento. Papá lo logre. Gracias a todos, los amo.

Paulina Cisternas Vega.

Agradezco y valoro enormemente el esfuerzo que día a día mis padres Horacio y Gloria pusieron para que su hija mayor fuera profesional, son mi orgullo y todo lo que soy es gracias a ellos. Mis agradecimientos a mi familia en general, hermana, tías y en especial a mi sobrina Florencia, por todas las alegrías. A mi pololo Eduardo por la paciencia, profesores y amigos/as.

Fernanda Ahumada Rivera.

Muchas gracias a todas aquellas personas que me acompañaron durante este largo camino. A mi familia le agradezco el apoyo, la comprensión y sobre todo el sabio respeto que tuvieron de mis ritmos de aprendizaje y crecimiento personal. A mis compañeras de universidad, las que hoy son mis amigas, gracias por caminar, correr y caer junto a mí, sin duda hicieron de esta experiencia aun mejor.

A mis hermosas hermanas, a mis amigas de la vida y a mis pilares Sergio y Josefina, por mantenerme siempre atenta a lo verdaderamente importante.

Constanza Pacheco Caamaño.

1. INTRODUCCIÓN

Durante los años 2006 al 2010, la minería contribuyó con el 19,4% del PIB en el país, generó el 62,4% de las exportaciones totales y aportó el 24,7% de la totalidad de los ingresos fiscales. El cobre sigue siendo la principal exportación, y en los últimos años ha constituido alrededor del 85% de las exportaciones mineras (Exponor, 2012-13).

Una de las principales características de esta industria tiene que ver con el efecto multiplicador que genera de manera directa: empleabilidad, flujo de ingresos a través de la compra de insumos nacionales y divisas generadas en las exportaciones, impuestos pagados, e indirectamente beneficios como consecuencia del desarrollo de infraestructura de salud, transportes, comunicaciones y educación; sin embargo, este contexto de oportunidades de desarrollo tecnológico y productivo del país que ha provocado la industria minera, no sería posible sin el apoyo y la cooperación de la fuerza laboral que le brindan múltiples empresas contratistas que participan en sus diferentes faenas productivas.

Codelco y las demás empresas mineras, enfrentan hoy desafíos para mantener su competitividad y resolver así la brecha entre la capacidad de producción de cobre y el futuro aumento de la demanda. Si bien históricamente, cuando la minería chilena requirió tecnología innovadora o necesitó cambiar la forma de operar, tuvo que mirar hacia afuera, en la actualidad se busca aquí (Pérez y Villalobos, 2010). De esta manera, hace ya algunos años se viene apoyando el desarrollo de proveedores locales capaces de crear soluciones y capacidades con estándares de productividad superiores, y al mismo tiempo, resolver los crecientes desafíos, de manera de poder convertirlos en una ventaja corporativa para cualquier Organización. Respaldar a las empresas proveedoras no sólo resulta positivo para las propias empresas mineras, sino también es una vía fructífera para ampliar aún más el impacto de esta industria en el desarrollo de Chile.

Lo anterior resulta particularmente relevante si se considera que durante el período 2011 a 2020, la minería chilena proyecta llevar a cabo uno de los más grandes ciclos de crecimiento de su historia, con inversiones estimadas de \$45.000 millones de dólares (Pérez y Villalobos, 2010), las que debieran traer consigo un aumento de 23% en la producción nacional de cobre. Adicionalmente, las bajas en las leyes del mineral sumadas a las crecientes exigencias de sustentabilidad plantearán enormes desafíos para las empresas mineras, las que requerirán que sus proveedores aporten nuevos

conocimientos, tecnologías e innovaciones que se traduzcan en mejoras significativas de eficiencia y calidad. Así, estas empresas proveedoras cumplen un rol esencial en la traducción del desarrollo minero y económico del país en su totalidad (Pérez y Villalobos, 2010).

Desde el punto de vista de la gestión, existe consenso en que la subcontratación es una herramienta poderosa. La evidencia señala que las empresas que optan por ella consiguen mayor flexibilidad, lo que les permite responder de mejor manera a las variaciones del entorno productivo en que operan y logran un considerable ahorro en costos, facilitándoles la posibilidad de enfocarse solamente en el giro de su propio negocio (Pérez y Villalobos, 2010). Según datos del Ministerio del Trabajo, cerca de 1 millón 200 mil trabajadores, esto es alrededor del 35% de la fuerza laboral, no son contratados directamente por las empresas principales, sino que prestan servicios a través de la sub-contratación y el suministro. La minería no ha estado ajena a este fenómeno, ya que a mediados de los años noventa alrededor del 40% de la fuerza total empleada en el sector era externo, mientras en 2008 esta proporción se había incrementado a un 65%. Es decir, si en 1996 por cada trabajador propio había 0,68 trabajadores contratistas, una década después había casi dos trabajadores externos por cada trabajador propio (Pérez y Villalobos, 2010).

Si bien los beneficios que tiene la subcontratación en los aspectos de crecimiento económicos más generales son mucho más que sus desventajas, existen algunos problemas particulares que pueden surgir producto de una mala gestión administrativa, lo que puede ir directamente en desmedro de la labor que aportan las empresas contratistas al sector de la industria minera, y afectar notablemente su capital productivo. Algunos autores, señalan que se ve alterado lo que constituye formalmente una relación de trabajo, es decir, la existencia de un vínculo de subordinación y dependencia de un trabajador con respecto a su empleador.

En este sentido, según Silva (2007), la principal característica del suministro de trabajadores es que representa la expresión más clara de los niveles de cosificación de la fuerza de trabajo, reducida simplemente a un factor más de producción. Otros en cambio, como Escobar y López (1996), plantean que la subcontratación también dificulta la asociación sindical, ya que excluye a los trabajadores externos de la negociación colectiva y afecta la estabilidad laboral, pues suele tener naturaleza temporal, eventual o rotativa. En este último caso, agregan los autores, la subcontratación actúa como sustituto del

trabajo formal o de duración indefinida, dando como resultado un trabajo no sólo más precario, sino también más desprotegido (Pérez y Villalobos, 2010).

En este contexto, y en relación con la realidad nacional, el año 1991 se constituye la empresa Bormax S.A, vinculada al rubro del área eléctrica y control automático, con el objetivo de proporcionar integración, servicios y suministros a empresas e instituciones nacionales y extranjeras; se centra en proporcionar soluciones integrales a las necesidades y requerimientos que se originen en el desarrollo de un proyecto, aplicando planes de mantención o bien materializando estrategias de operación. Actualmente, presta servicios a Codelco división El Teniente en Rancagua, VI región.

Por otra parte, los indicadores financieros que operaron como la única unidad de medida de eficiencia en el pasado, siguen siendo necesarios, pero ya no son suficientes, y aunque las ganancias continúan estando cuidadosamente vigiladas ya no son el único indicador de desempeño o éxito. La productividad hoy en día aparece directamente ligada al surgimiento del desarrollo de un capital todavía más importante: el humano, y la visión imperante en la administración de los recursos comienza a tener un vuelco trascendental: el factor humano deja de ser visto como un recurso, y nos damos cuenta de que son las personas las que hacen la Organización y a su vez pueden definir el éxito o el fracaso de ésta. El foco ahora se centra en la importancia de las personas como trabajadores y las nuevas estrategias deben rondar en relación con este cambio, ya que para los empresarios es muy claro que esperan de sus empleados máxima productividad en sus tareas, pero no tienen claridad de lo que el personal espera de su empresa, esto es, según Soberantes, la máxima satisfacción en su trabajo (Soberantes y De la Fuentes, 2009).

En este sentido, la presente investigación corresponde a un estudio de Clima organizacional en una empresa de Ingeniería subcontratista del área de la Minería, desde la perspectiva de las actitudes y creencias de los trabajadores; se pretende identificar aquellos atributos que resultan relevantes para los actuales miembros de la empresa al momento de referirse a su ambiente de trabajo.

2. CONTEXTO Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1. La minería en Chile

Durante el siglo XIX la estructura de la economía de Chile descansaba fundamentalmente en la actividad agrícola y minera, pero muy especialmente en la última. En el período 1844-1880 los dos tercios de las exportaciones nacionales, correspondían a productos de la minería, en tanto el tercio restante era aportado por el sector agrícola, más precisamente por los embarques de trigo (Encina, 1981).

A medida que el ferrocarril y los adelantos tecnológicos permitieron a países como Argentina, Canadá y Australia expandir considerablemente su producción triguera, convirtiéndose en grandes exportadores, los embarques agrícolas nacionales fueron perdiendo peso y el carácter minero de nuestra economía se agudizó. Basada en la explotación de minerales de alta ley e intensiva en el uso de mano de obra, la minería del cobre y del oro, así como el desarrollo de la plata, tuvo un impacto decisivo en la vida económica del país. Se produjeron fuertes corrientes migratorias, esencialmente hacia el Norte Chico, movilizando en torno suyo, cuantiosos recursos para la creación de infraestructura e industrias. Mientras la producción de oro encontró sólidas raíces en el período de la Colonia, época en que llegó a representar el 80% de la minería metálica, situando a Chile entre los principales productores del mundo, la producción de plata y cobre verifica su auge en la segunda mitad del siglo XIX.

La producción de plata adquirió gran impulso con el descubrimiento de Chañarcillo, en 1832, y de Caracoles, en 1870 (Gana, 1988). El aumento de los volúmenes fue notable a mediados del siglo, pasando a convertirse en el segundo mineral de importancia. Tales niveles se sostuvieron hasta comienzos siglo XX, cuando se hizo evidente su decaimiento. Pero de los tres minerales mencionados, el más importante fue el cobre. Su producción se vio estimulada por la incorporación, en 1831, de los hornos de reverbero para fundición, los que permitieron procesar minerales sulfurados, duplicando y triplicando la producción hacia la segunda mitad del siglo XIX. Cabe recordar que ya existía capacidad de fundición en el país, de modo que el cobre, exportado casi en su totalidad a Europa, salía en forma de barras y lingotes. Los volúmenes producidos llegaron a ser de tal magnitud, que entre 1850 y 1880 Chile pasó a ser el primer productor a nivel internacional, aportando más del 30% del consumo mundial (Gana, 1988).

Como se puede apreciar, la minería constituye para Chile, desde hace ya largos años, una de sus mayores fuentes de ingresos. El alto nivel de rentas que genera la existencia de recursos abundantes y de gran calidad relativa, han constituido al sector minero, a lo largo de la historia, en el principal rubro exportador y en un punto permanente del presupuesto fiscal. Cabe señalar que dentro del área general de la minería el cobre es el mineral que mayor importancia adquiere dentro del panorama productivo y económico.

La producción de cobre en Chile se lleva a cabo, fundamentalmente, en las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y del Libertador Bernardo O'Higgins, donde se concentran la casi totalidad de las reservas conocidas del país, que equivalen a poco menos del 40% de las reservas del planeta (Anuario de la minería de Chile, 2012). La producción total es efectuada por tres grupos de empresas de la minería del cobre, en que corresponden a la Gran Minería, representada por 17 empresas privadas y una estatal (Codelco), la que ha producido entre el 90 y el 94% del total nacional en los últimos 7 años. En un segundo lugar encontramos a la Mediana Minería, representada por unas 22 empresas principalmente nacionales, que produjeron entre el 5 y el 7% y finalmente la Pequeña Minería que produjo del orden del 1% de dicho total (Anuario de la minería de Chile, 2012).

El cobre representa el mineral con mayor producción nacional y es el sector productivo que más aporta al PIB nacional.

Tabla N°1
Producción 2011 y 2012 de minerales metálicos, rocas y minerales industriales y recursos energéticos, y su variación porcentual

Minerales Metálicos	2011	2012	Variación %
Cobre (tmf)	5.257.195	5.484.710	4
Molibdeno (tmf)	40.698	34.793	-15
Oro (kg)	45.137	49.936	11
Plata (kg)	1.291.272	1.194.521	-7
Hierro (tmf)	7.747.443	9.429.058	22
Plomo (tmf)	841	410	-51
Cinc (tmf)	36.602	26.762	-27

Figura 1. Producción 2011 y 2012 de metálicos, rocas y minerales industriales y recursos energéticos, y su variación porcentual.

Fuente. SERNAGEOMIN

Tabla N°2
Indicadores Económicos del Cobre, 2003 - 2012

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Producción Cobre 2003-2012 (Miles de Toneladas) (1)	4.909	5.419	5.330	5.382	5.602	5.364	5.412	5.457	5.257	5.485
Exportación Minera del Cobre 2003-2012 Millones US\$ (2)	7.778	14.341	17.338	33.340	38.299	34.250	26.937	40.342	42.664	42.322
Exportación Total País 2003-2012 Millones US\$ (2)	21.524	32.025	39.536	58.995	68.464	67.765	53.024	71.028	80.586	78.813
Participación Cobre Sobre Total País (%)	36	45	44	57	56	51	51	57	53	54

Fuente: (1) SERNAGEOMIN
(2) Banco Central

Figura 2. Indicadores Económicos del Cobre, 2003 – 2012

Fuente. SERNAGEOMIN

La anterior tabla, resume los indicadores económicos más relevantes encontrados dentro del periodo 2003-2011, en donde se hace evidente el gran aporte monetario, y por ende la relevancia que posee para el país la producción del cobre. Si se consideran las exportaciones, por ejemplo, durante 2010 este metal fue responsable del 88,5% del total de exportaciones mineras del país (Fundación Chile, 2011).

En el último sexenio 2006-2011, la minería contribuyó con el 19,4% del PIB que registró Chile en dicho periodo. Equivalente al aporte que realiza la industria, la agricultura y el sector electricidad, gas y agua. Además generó el 62,4% de las exportaciones totales del país. Contribuyó de esta manera con el 24,7% de la totalidad de los ingresos fiscales. Es decir, de cada cuatro pesos que recibió el fisco, uno fue aportado por la minería. Dicho monto alcanzó en el sexenio 2006-2011 a US \$62.000 millones (Seminario Expomín, 2012). Cabe mencionar que desde el año 1990 hasta el 2000 la participación de la producción de cobre de Chile en el mundo aumentó del 25,6% al 35,0%, lo que ubica a nuestro país en el primer lugar en la producción de cobre en el mundo, líderes del rubro (Seminario Expomín, 2012). En el 2011 se registró una producción de 5,24 millones de toneladas (Seminario Expomín, 2012).

Otros aspectos a considerar, son los que hacen mención a la empleabilidad, ya que el sector minero generó en 2011, empleo directo a 231.000 trabajadores, incluyendo 19.000 mujeres, además, tiene la tasa de accidentabilidad más baja de todas las actividades económicas de Chile, 2% versus el 5,4% promedio del país, y tiene el más alto nivel de remuneraciones.

2.1.1. Codelco

La historia de Codelco comienza con la promulgación de la Reforma Constitucional que nacionalizó el cobre el 11 de julio de 1971. La creación de la Corporación Nacional del Cobre de Chile, como se la conoce en la actualidad, fue formalizada por decreto el 1 de abril de 1976. Por medio del Decreto Ley 1.350, Codelco asumió la administración de los yacimientos mineros nacionalizados, en reemplazo de las Sociedades Colectivas del Estado que se habían creado para tal propósito. Así fue como los yacimientos mineros de Chuquicamata, Exótica, El Teniente, Salvador y Andina se agruparon en una sola empresa minera, comercial e industrial, de duración indefinida con personalidad jurídica y patrimonio propio (Codelco, 2011).

Codelco es una empresa autónoma, cuyo principal negocio es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros del cobre y subproductos (en especial molibdeno), hasta convertirlos en cobre refinado, y su posterior comercialización. Codelco es el primer productor de cobre del mundo, llegando a posicionarse como líder en este rubro (Codelco, 2013).

Su estrategia corporativa es coordinada desde la casa matriz ubicada en Santiago de Chile. La compañía ejecuta sus operaciones a través de ocho divisiones mineras: Chuquicamata, Salvador, Ventanas, Andina, Gabriela Mistral, Ministro Hales, Radomiro Tomic y El Teniente (Ministerio de Minería, 2011).

En sus inicios formaron parte de Codelco los yacimientos de El Salvador, Chuquicamata y Exótica, pertenecientes a Anaconda Copper Company, los yacimientos del mineral El Teniente expropiados a Kennecott Corporation (antiguamente Braden Copper Company) y el mineral de Andina, que había sido propiedad de Cerro Corporation (Ganga, 2010). La corporación cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio y, a pesar de su calidad de empresa pública, su actuar se enmarca dentro de lo prescrito por las leyes que rigen al sector privado. Se relaciona con el gobierno a través del Ministerio de Minería (Ganga, 2010).

Codelco es el principal productor integrado de cobre del mundo, con un 11% de la producción mundial, y es el segundo productor a nivel mundial de Molibdeno, con un 9% de la producción global. En el año 2011, Codelco produjo 1,79 millones de toneladas métricas de cobre fino, equivalente a un 11% de la producción mundial, conservando las mayores reservas de mineral cuprífero en el mundo (Feller Rate, 2012). La compañía

opera en una industria donde sus resultados varían directamente con el precio del cobre, el cual está ligado fuertemente al ciclo económico mundial y en el último tiempo a la demanda de países asiáticos, como China. No obstante, Codelco posee bajos costos directos (costo de caja directo a junio de 2012 de 1,47 US\$/lb) lo cual genera importantes ventajas en el momento de administrar los ciclos negativos del precio del cobre (Feller Rate, 2012). Durante el año 2012, Codelco generó excedentes, antes de impuestos y Ley Reservada, por US\$ 7.518 millones, el tercer mejor resultado en su historia. Comparado con 2011, estas ganancias representan un incremento de 7%, que se vieron favorecidas, principalmente, por el aporte de US\$ 3.791 millones, derivados de la utilidad que se obtuvo a partir de la compra del 24,5% de la propiedad de Anglo American Sur S.A. en el mes de agosto. De esta forma, en sus 41 años de historia, Codelco ha generado más de US\$ 100 mil millones para Chile. Para comprender la magnitud de estos aportes, se puede señalar que ellos equivalen al 37,5% del Producto Interno Bruto de Chile del año 2012 (Codelco, 2013).

Cabe destacar que, en los últimos años, los excedentes generados han crecido notablemente. El impacto del alza del precio del cobre ha sido importante, sin embargo, el crecimiento que ha experimentado la producción de cobre en Codelco, a lo largo de su historia, ha sido fundamental. Desde sus inicios, prácticamente ha triplicado su producción. El año 2012 produjo 1.758 mil toneladas métricas de cobre fino, comparado con las 571 mil toneladas del año 1971. En el mismo período, el número de operaciones mineras aumentó de 4 a 8, sin contar con la participación que Codelco tiene en Minera El Abra y ahora en Anglo American Sur S.A. Todo lo anterior le ha permitido mantener el liderazgo en la producción mundial de cobre, con cerca del 11% de la misma (Codelco, 2013).

Adicionalmente, Codelco posee las mayores reservas de cobre del planeta, con cerca del 9% del total mundial. Estas reservas se sustentan en yacimientos de clase mundial, que cuentan con enormes recursos minerales y largas vidas útiles. De hecho, los recursos minerales del Plan de Negocios y Desarrollo 2013, alcanzan a 123 millones de toneladas de cobre fino, lo cual significa que, a la actual tasa de explotación, la vida útil de los recursos se extendería durante unos 70 años.

Para mantener e incrementar sus niveles de producción en el futuro, Codelco deberá ejecutar un conjunto de grandes proyectos mineros, conocidos como Proyectos

Estructurales. Se trata de inversiones que son necesarias para asegurar la entrega de cuantiosos recursos al país.

2.1.2. Codelco División El Teniente

La División El Teniente, se encuentra ubicada en la comuna de Machalí, a 56 kilómetros de Rancagua en la Sexta Región del Libertador Bernardo O'Higgins, Chile, y está enclavada a unos 2.100 metros sobre el nivel del mar, en plena cordillera de Los Andes. El Teniente es considerada la mina subterránea de cobre más grande del mundo, ya que cuenta con 2.400 kilómetros de túneles, de los cuales se trabaja en mil kilómetros de galerías subterráneas.

La dotación total en la División El Teniente suma 16.175 trabajadores, lo que corresponde al 26% de la dotación total de Codelco. De estos trabajadores, el 69% son contratistas (11.200 trabajadores) y el 31% son propios (4.975 trabajadores). De la dotación propia, el 95% de los contratos son de tipo indefinido y el 4% lo conforman mujeres.

La historia de la División El Teniente se remonta a 1904 cuando William Branden adquirió los derechos de la mina, fundando la compañía Rancagua Mines con sede en Portland, Maine, Estados Unidos. Branden se asoció con Barton Sewell para dirigir la mina El Teniente. En 1905 la compañía cambió su nombre a Branden Copper Company, con oficinas centrales en Nueva York. Durante 1908, el mineral comenzó a operar con una planta de concentración gravitacional con una capacidad de 250 toneladas por día, la que aumentó a las 3.000 toneladas por día. Ya en 1909, los hermanos Guggenheim terminan por adjudicarse el control de dicha compañía cuprífera, tras la muerte de Sewell y el desinterés de Branden por la mina. Más tarde, en 1916, el 95% de las acciones de Branden Copper Company pasaron a manos de Kennecott Corporation, convirtiéndose en filial de esta última. En 1945 ocurre una de las mayores tragedias de la historia de la minería chilena; 355 trabajadores de El Teniente fallecen tras asfixiarse con monóxido de carbono, suceso que es recordado como la tragedia del humo. Hasta hoy en día, ese suceso es utilizado como ejemplo en exposiciones de seguridad laboral a los mineros del yacimiento. En 1971 y junto con el proceso de nacionalización del cobre, se inició la "Operación Valle" para el traslado de los habitantes del campamento Sewell a Rancagua, ya que el Estado no podía asumir los gastos del poblado cordillerano. Por la década de

los 80 se empezó a hacer evidente un agotamiento del mineral secundario (cobre), y se dio comienzo a la explotación del mineral primario (rocas más dura que el mineral secundario). Esto ha significado la incorporación de nuevos equipos mecánicos, eléctricos eléctricos-hidráulicos, lo que ha provocado un aumento del consumo de energía y por consiguiente, una elevación del costo de producción. En la actualidad, El Teniente produce unas 403.616 toneladas métricas finas anuales de cobre, las que se procesan en el mismo complejo minero y luego se envían a la fundición Caletones, donde se produce el producto final configurado en la forma de lingotes refinados a fuego (RAF), y ánodos de cobre. Como resultado del procesamiento del mineral, también se obtienen 5.617 toneladas métricas de molibdeno y otros minerales en menor escala como la plata y el oro (Codelco, 2011).

2.2. La subcontratación en Chile

La subcontratación constituye una estrategia empresarial cuya finalidad es la descentralización de la producción, la que se puede dar por la contratación de una empresa externa que asume la realización de una labor determinada o por la contratación de capital humano con el fin de satisfacer una necesidad en particular (Leiva, 2009).

La figura de la subcontratación surgió junto con la transformación del contexto empresarial, y la aparición de un nuevo paradigma productivo, en que, se busca funcionar como una red. Este proceso de reorganización capitalista que fragmenta los grandes complejos industriales, se basa en estrategias empresariales orientadas hacia la sustitución de relaciones subordinadas, por las redes contractuales de tipo comercial: concesiones, subcontratación, red de proveedores y otras figuras. En este escenario económico, se hace altamente necesaria la capacidad de adaptación, por lo que la combinación de la especialización con la capacidad de flexibilidad se reconoce como parte clave de la competitividad y el éxito de las empresas modernas (Echeverría, 2010).

La llegada de esta nueva forma de relación contractual, se debe principalmente a cuatro factores. "Por un lado, se encuentra el cambio en la Organización económica de las empresas, debido a la tercerización o crecimiento del sector servicios en toda la economía, lo que ha llevado a que las actividades de las empresas vinculadas al sector de servicios se autonomicen y pasen a ser prestadas por terceros. Como segundo factor, los cambios tributarios comenzados con la instauración del IVA (impuesto al valor

agregado) en sustitución del impuesto a las ventas, donde se pasa de un impuesto basado en el valor bruto de la producción, a un impuesto de tasa igual para todos los productos, cuya base de cálculo es la diferencia entre ventas y compras; se desaparece entonces el estímulo a la integración de los procesos productivos. El tercer factor, es la desregulación de las relaciones de trabajo, en donde la combinación entre la búsqueda de abaratamiento de los costos laborales además del uso flexible del empleo, en conjunto con el incremento de las tasas de desempleo y la inestabilidad laboral, han conducido a que los trabajadores acepten salarios y condiciones de trabajo inferiores a aquellos de la empresa principal, aunque ejecutan tareas similares o equivalentes. Como último factor, la búsqueda de la desarticulación de los sindicatos, producida por la división entre trabajadores internos y externos, la que impide una Organización conjunta y dificulta la incidencia de los trabajadores" (Echeverría, 2010).

2.2.1. Marco legal

La primera mención a la subcontratación, se encuentra en una de las leyes sociales de 1924 y posteriormente en el Código del Trabajo del año 1931, "en donde no se define el fenómeno y se ubica al final del párrafo correspondiente a contratos de obreros, únicamente se hace referencia a la responsabilidad subsidiaria" (Echeverría, 2010).

En 1968 se estableció que los trabajos inherentes a la producción principal o permanentes de una industria, o las labores de reparación y mantención habituales de sus equipos, no podían ser ejecutadas a través de contratistas o concesionarios; a la vez, la misma ley estableció que sus disposiciones no se aplicarían cuando se tratara de actividades especializadas que se encomiendan a una empresa o industria establecida que pague patente como tal, cuyo giro principal fuera precisamente ejecutar tales labores o manufacturar elementos, partes, piezas o repuestos por orden de terceros y tampoco se aplicaba a la actividad de la construcción.

La ley 16.624, en su artículo 69, hacía referencia a la obligación que tenía Codelco de asegurar que sus trabajadores contratistas tuvieran las mismas condiciones laborales, remuneraciones y beneficios que los trabajadores de la empresa (Echeverría, 2010).

La década de los setenta, trajo consigo cambios tales como la liberación de las normas de contratación laboral y el código del trabajo, transformaciones que dejaron sin asidero los avances en la regulación de la subcontratación, que buscaban instaurar el

modelo socioeconómico de mercado y que permitieron posteriormente, generar un contexto legal y económico que posibilitó la aparición de la figura del contratista. Las empresas tendieron a disminuir su tamaño en busca de la externalización de numerosas etapas y servicios, produciéndose un abuso paulatino de la utilización por parte de la empresa de diferentes razones sociales, con la finalidad de producir un abaratamiento en la mano de obra, aprovechando el vacío legal existente (Leiva, 2009).

Dentro de este contexto surge, en el año 1975, la ley 1.263 “Régimen de Contratistas”, ley que sufrió una serie de modificaciones que tenían como finalidad la ampliación de las funciones reconocidas como labores de la subcontratación, permitiendo de esta manera subcontratar trabajadores para todas las áreas de las empresas (Silva, 2007).

La subcontratación se fue masificando cada vez más, su aumento trajo consigo una serie de beneficios económicos, sin embargo, por otro lado, acarreó una pérdida de la protección laboral y social que la legislación otorgaba (Leiva, 2009).

La ley de subcontratación, aprobada en el año 2006, regula de manera sistemática la subcontratación laboral, estableciendo y configurando una relación laboral triangular, reconociendo como actores al dueño de la empresa o faena, contratista, subcontratista y trabajador (Caamaño, 2013). Además define inicialmente las dos formas en que esta relación de trabajo se puede presentar, reconociéndolas como dos figuras distintas: por una parte la subcontratación laboral propiamente tal, y por otra, el suministro de trabajadores. Ambas figuras se distinguen por las relaciones laborales o comerciales y por las implicancias jurídicas que se derivan, tanto para las empresas como para los trabajadores, de tales relaciones.

Es así como se comienza a entender la subcontratación como aquella situación en que una empresa principal encarga a otra, la empresa contratista, la producción de bienes o la prestación de servicios. La empresa contratista, en este sentido efectúa su labor de manera autónoma, esto es, con sus propios recursos monetarios, materiales y humanos. Es importante remarcar que los trabajadores no establecen una relación laboral con la empresa principal, en este caso el trato es directo con la empresa contratista. Por otro lado la figura de suministro de personal, hace referencia a una empresa usuaria y una empresa que presta sus trabajadores, llamada empresa suministradora. En este sentido, los trabajadores si mantienen una relación laboral con la empresa principal o usuaria,

debido a que es esta la que está encargada de entregar las instrucciones y laboran bajo su dependencia (Leiva, 2009).

Las principales implicancias de esta ley, son las de establecer responsabilidad solidaria al dueño de la obra por las obligaciones laborales y previsionales, incluidas las indemnizaciones legales que correspondan a los contratistas y subcontratistas. Define además el tiempo que abarca tal responsabilidad, como aquel en el que los trabajadores prestaron servicios de subcontratación e instaura como excepción a la aplicación de responsabilidad solidaria a las empresas constructoras de edificaciones, que se encuentran a cargo de una persona natural. También se responsabiliza totalmente a la empresa en el ámbito de la seguridad y de la higiene en general (Caamaño, 2013).

A pesar del avance que esta ley significó, existe aún un vacío legal entre los tipos de contratos entregados a los trabajadores subcontratados y aquellos que forman parte de la figura suministro de trabajadores. Existe una diferencia fundamental entre una figura y otra, en donde la noción de dependencia establece un distintivo primordial en el tipo de contrato que ambos reciben (Leiva, 2009).

2.2.2. Situación actual de la subcontratación en la Minería

En base a las cifras de Encla 2011, un poco más de un tercio de las empresas chilenas, utilizan como forma de contrato la subcontratación (37,8%), cifra que superó la entregada por el Encla 2008 (30,5%). Por otra parte, la utilización de servicios transitorios se encuentra como un fenómeno aislado, las empresas que expresan la utilización de trabajadores suministrados por otras empresas, y que trabajan en forma transitoria en sus dependencias, pero bajo su dirección, no alcanza el 4%, lo que implica un total de 98.855 trabajadores suministrados. Nuevamente se aprecia una proporción superior a la reportada en Encla 2008 (2,8%).

La Encuesta Laboral 2011, devela que las empresas grandes son las que más utilizan la subcontratación, fenómeno que se da dentro de un contexto altamente cambiante, en donde se hace necesaria esta modalidad para acceder y mantenerse en los mercados modernos.

En la última década, ha habido un considerable crecimiento del sector minero en Chile, reflejado en el aumento en la cantidad de empresas mineras (Gráfico 1) siendo éste

constante y considerable en dicho periodo. De hecho, el número de empresas se duplicó entre 2003 y 2012.

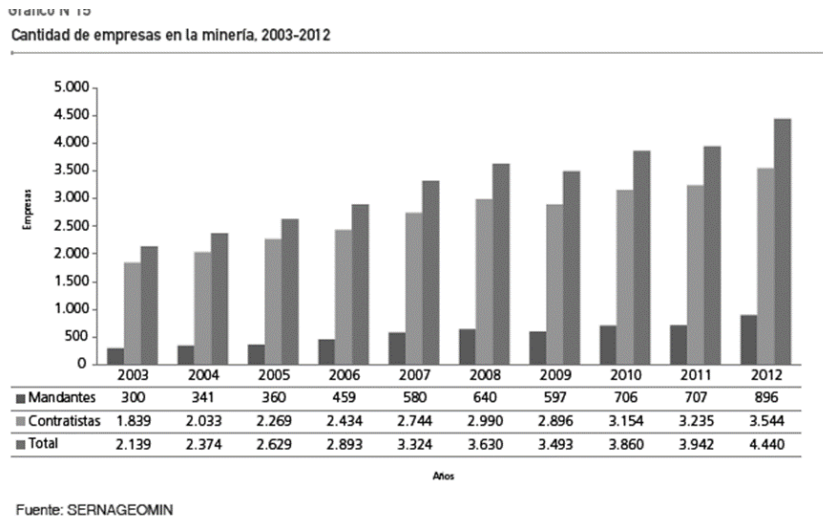


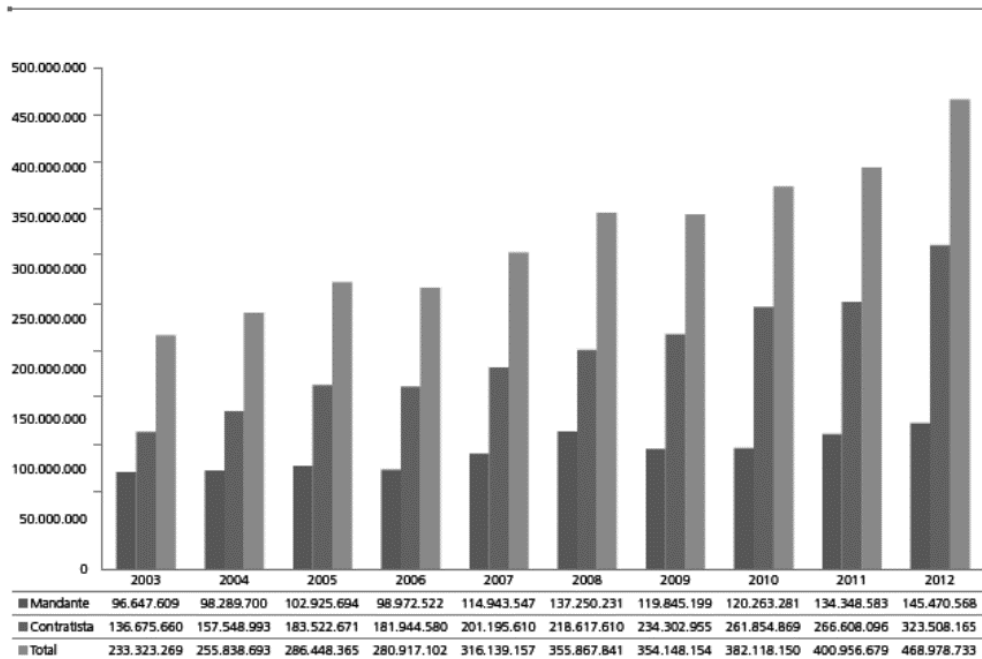
Gráfico 1. Cantidad de empresas en la minería, 2003 – 2012

Fuente. SERNAGEOMIN

Si bien el porcentaje de empresas mandantes ha ido en aumento desde el año 2003 (de un 14% a un 20%), las empresas contratistas hasta el año 2012 aun representan el 79% de la ocupación total, lo que es una cifra significativa.

Por otro lado, la cantidad de trabajadores ha crecido ostensiblemente, desde el año 2003 al año 2012 el número de personal minero ha aumentado en un 201%. Además el 69% de la fuerza laboral actual, pertenecen a la categoría de subcontratado.

Horas/Persona en empresas mandantes y contratistas, 2003-2012



Fuente: SERNAGEOMIN

Gráfico 2. Horas/Personas en empresas mandantes y contratistas, 2003 – 2012

Fuente. SERNAGEOMIN

En general el sector minero ha crecido de manera ostensible durante las últimas décadas, lo que se ve tanto en el aumento en la cantidad de empresas mineras, como en la cantidad de trabajadores empleados en este rubro. La subcontratación se mantiene como la principal forma de Organización laboral, por lo que resalta su relevancia en el acontecer minero actual.

2.3. Bormax

Bormax S.A es una empresa del área eléctrica y control automático, creada en el año 1991, con el objetivo de proporcionar ingeniería, integración, servicios y suministros a las empresas e instituciones de Chile y el extranjero. La empresa ha estado ligada al desarrollo de soluciones integrales desde el año 1991, participando activamente de los proyectos de automatización de las áreas de protección, comunicaciones, seguridad vial, ventilación y reducción, entre otras. Actualmente proporciona soluciones integrales a las necesidades y requerimientos que se originen en el desarrollo de un proyecto, aplicación

de un plan de mantención, o bien materialización de estrategias de operación. Ofrece servicios de Ingeniería en automatización, desarrollo de ingeniería básica y detalles, suministros de componentes y materiales, configuración, programación de sistema y equipos, instalación y puesta en servicio, mantención y operación.

La empresa plantea su misión y la reflexión en la que ésta se sustenta, en los siguientes términos.

- 1) **Liderazgo:** “año tras año crecemos en la calidad de nuestros trabajos y satisfacción al cliente. No existe barrera cuando creemos en nosotros mismos”
- 2) **Eficiencia:** “me encanta el desafío cuando alguien me dice que algo no se puede lograr. Se que con esfuerzo y creatividad siempre logramos lo imposible”
- 3) **Seguridad:** “desarrollar proyectos y obras en sitios de tantos riesgos, implica una constante compromiso con el logro y excelencia. La prevención es nuestro lema”
- 4) **Productividad:** “hacer más con menos. Obtener los mejores resultados con los menores costos posibles”
- 5) **Servicio al cliente:** “cumplir con la ejecución de un trabajo es mucho más que un proyecto. Para cada cliente su proyecto es el más importante”
- 6) **Nuestra gente:** “Somos los mejores porque trabajamos unidos. Cada uno da su mejor esfuerzo individual para conseguir un gran resultado final. Es el sello de nuestra gente; eso nos hace diferentes”

Además, define su visión operacional como:

“Ser la empresa líder en ingeniería del sector minero industrial en Chile, abarcando la mayor parte del segmento del mercado nacional, con el objeto de maximizar sus resultados alcanzando los mejores niveles de eficiencia en sus operaciones” (Bormax.cl).

2.3.1. Organización

A la fecha de este estudio, la empresa Bormax posee un número de trabajadores aproximado a 180 personas, distribuidas en las siguientes áreas o secciones:

- 1) **Gerencia general:** su función es establecer la relación comercial y por tanto, la responsable contractual con el cliente. Supervigila los Recursos Humanos y

materias para el desarrollo de los proyectos, servicios y el control financiero de la empresa.

- 2) **Gerencia de ingeniería:** compuesto por ingenieros eléctricos y electrónicos con entrenamiento y experiencia en la ejecución de proyectos. Coordina con la gerencia de operaciones en cuanto a las adquisiciones para los proyectos y servicios que la empresa se encuentre ejecutando.
- 3) **Gerencia de operaciones:** es el área encargada del desarrollo de las obras y la ejecución de los servicios de mantención, así como la relación con los especialistas de prevención, ambiente, calidad y certificación, planificación y control de costos. Esta Gerencia controla los recursos técnicos, humanos y logísticos de la empresa que se encuentra en función productiva. Tiene a su cargo el departamento de recursos humanos de la empresa.
- 4) **Departamento de prevención de riesgos:** está constituido por profesionales del área de prevención de riesgos.
- 5) **Abastecimientos y adquisiciones:** se encarga de las compras a nivel local y en el exterior, de todos los insumos propios de construcción del proyecto.
- 6) **Servicio técnico:** realiza labores de diagnóstico y reparación de equipos electrónicos (mantenimiento).
- 7) **Administración y contraloría:** realizan las actividades administrativas y contratación de servicios y mano de obra y además la contabilidad de la empresa.

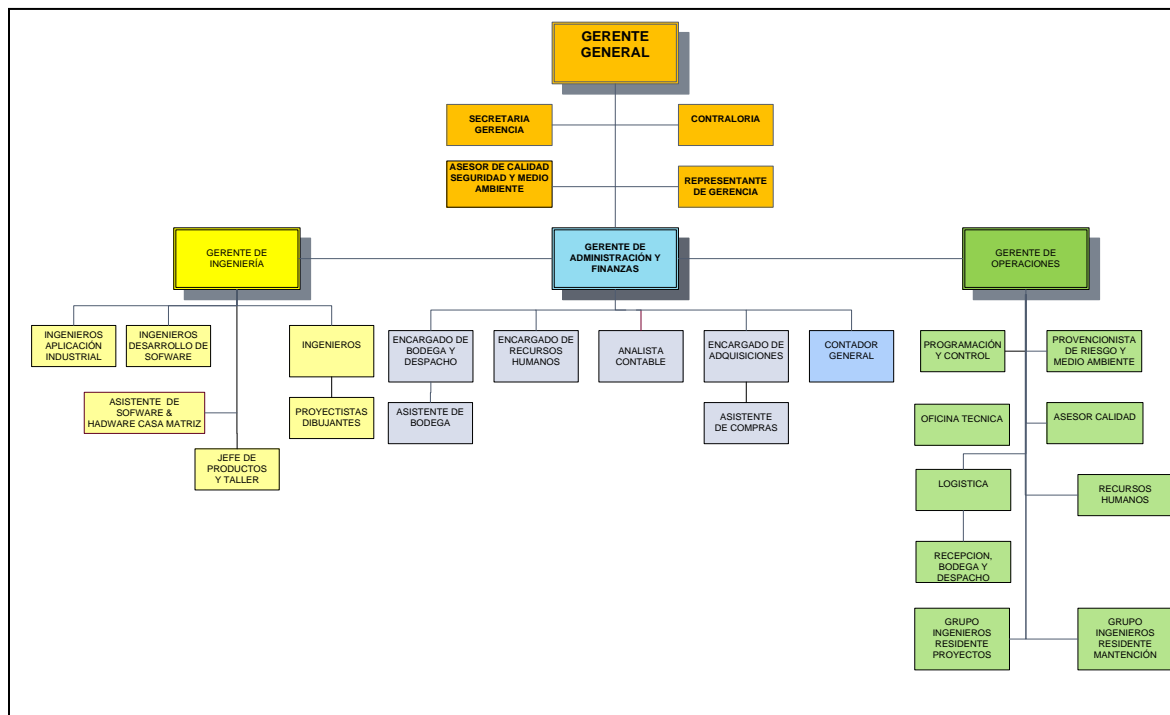


Figura 3. Organigrama Bormax S.A

Fuente. www.bormax.cl

En el contexto de estudio, se hace relevante mencionar, que dentro de los operarios de la empresa se hace una categorización distintiva respecto a los cargos y nivel de estudios de los trabajadores.

2.3.1.1. Supervisores

Los supervisores, son aquellas personas también denominadas Técnicos Líderes, y son los trabajadores que cuentan con un título profesional de ingeniería.

No existen procesos formales para acceder a este cargo, sino que lo desempeñan aquellas personas con mayor experiencia o bien, mayor antigüedad en la empresa; el jefe de proyecto es quien otorga este cargo actualmente. En la empresa existen 27 supervisores, distribuidos en los distintos proyectos en Codelco división El Teniente. Su principal actividad es guiar a los trabajadores a su cargo y planificar las actividades.

2.3.1.2. Maestros primera

Los maestros primera, Técnicos tipo “A”, son aquellas personas con estudios de más de 2 años y medio en algún instituto profesional en área de la electricidad, o bien aquellos que posean más antigüedad en la institución y necesaria experiencia. Estos son los que desempeñan las labores técnicas, ya sea en obras o bien mantención de los equipos de Codelco, en sus distintas plantas de producción.

2.3.1.3. Maestros segunda

Los maestros segunda, Técnicos “tipo B”, son aquellos profesionales que tienen título profesional técnico de menos de 2 años y medio, de formación en algún instituto profesional, o bien personas con experiencia en el área, que obtuvieron un título técnico en establecimientos de enseñanza media.

2.3.1.4. Ayudantes

Los ayudantes, son principalmente personas jóvenes, que han obtenido título técnico en el liceo, durante su enseñanza media, y que cuentan con menos de 2 años de experiencia en el rubro.

2.3.2. Contratos de la empresa

En la actualidad la empresa cuenta con una serie de contratos, todos ellos con dependencia en Codelco, división El Teniente. Algunos de los más recientes son:

- Servicio de “Sistema de red de datos y control proyecto rajo sur”, centrado en el desarrollo de la Ingeniería de Detalles, suministro, instalación y puesta en marcha del sistema de red de datos y control proyecto rajo sur.
- De “Obras de telecomando del sistema traspaso, proyecto rajo sur”, realiza Ingeniería de Detalles que contempla el desarrollo de planos y documentos complementarios a la Ingeniería Básica suministrada por Codelco, materializando el montaje y puesta en marcha de los Sistemas de Telecomando.

- De “Habilitación Scada de servicios sanitarios, División El Teniente”, que consiste en el montaje e instrumentación de las planta de agua potable y aguas servidas de algunas divisiones de la mina, y el aporte de instrumentos para la automatización y control remoto de éstas.
- “Servicio, construcción y mejoramiento de salas eléctricas, concentrador Colón”, centrado en la construcción y mejoramiento de las salas eléctricas concentrador Colón.
- De “Suministro y construcción de montaje de cables eléctricos, instrumentación de sala eléctrica, planta de hidratación de cal, Colón bajo”, radica en el suministro, instalación, y conexionado de de los nuevos cables.
- “Servicio de mantenimiento integral a circuitos cerrados de televisión de la fundición Caletones”, realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de los CCTV, a cargo de la superintendencia de mantenimiento de la Gerencia Fundición Caletones.
- “Servicio complementario en ejecución de mantenimiento, instrumentación plantas”

3. PRESENTACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Una de las principales preocupaciones de las Organizaciones consiste en conseguir que sus prácticas laborales permitan crear un clima o atmósfera afectiva, capaz de facilitar los procesos de desarrollo del personal que las integre, pues cualquier proyecto que desestime la influencia de las relaciones del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que la Organización pudiera obtener como consecuencia del mismo (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Para lograr saber qué esperan las personas de la Organización y así desarrollar al máximo sus potencialidades laborales, la pregunta pertinente sería: *¿Cómo los directivos de una Organización pueden obtener información relevante de sus trabajadores que les permita hacer una intervención estratégica para crear un clima afectivo y generar a la vez un desarrollo en sus empleados?*

En este sentido, es que surgen como posible respuesta, los estudios de Clima organizacional, puesto que antes de intervenir, previamente se necesita saber **qué es lo que se debe intervenir**. Para comprender el concepto de Clima organizacional, se toma una definición simple de Chiavenato (1992), quien lo entiende básicamente como “el medio interno de la Organización, la atmósfera psicológica y características que existe en cada Organización, constituido por un ambiente humano, no pudiendo ser tocado o visualizado, mas si percibido por sus miembros” (Rodríguez *et al.*, 2010).

Asimismo, Gonçalves (en Molina, 2008) señala que el conocimiento del Clima organizacional “proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros” (Molina, 2008).

El tratamiento del clima, se ha vuelto una de las más importantes demandas de los trabajadores, puesto que ven en esta modalidad de intervención, una posibilidad de expresión y participación concreta y formal en su empresa, participación que ha de ser atendida por sus empleadores (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2009).

Bormax, empresa contratista, posee contratos que varían de meses a aproximadamente, tres años, factor que tiende a tensionar las dinámicas organizacionales de una forma particular, y que favorece la conflictividad comunicacional, así como los niveles de insatisfacción laboral.

La Organización posee cierta noción acerca de sus dificultades, son conscientes de que existen deficiencias en su gestión y que hay áreas que necesitan mejoras, sin embargo, desconocen qué tipos de soluciones podrían aplicar.

El presente estudio constituye una posibilidad de obtener información sistematizada, dejando buscar soluciones adecuadas a la Organización y que permitan mantener la competitividad dentro del rubro.

En este sentido, se hace relevante conocer las actitudes y creencias de los trabajadores respecto de la Organización y sus condiciones de clima laboral, en especial a lo relativo a las relaciones interpersonales, pues como se establece en la propia Misión de Bormax “Somos los mejores porque trabajamos unidos” (Bormax.cl). Es decir, organizacionalmente se asume que cada trabajador tiene un papel preponderante en el funcionamiento de la empresa. En este sentido, las creencias y actitudes que ellos tengan al respecto, resulta fundamental a la hora de potenciar y optimizar su funcionamiento, ya que significa su sello empresarial, “es el sello de nuestra gente; eso nos hace diferentes” (Bormax.cl).

Desde esta perspectiva, el presente estudio busca conocer el clima organizacional de la empresa Bormax S.A., a través de los atributos con que sus propios trabajadores lo constituyen y las principales creencias y actitudes que sostienen hacia dichos atributos.

Por lo tanto, la presente investigación busca responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las principales creencias y actitudes que sostienen los trabajadores de Bormax S.A, respecto de los atributos del clima organizacional de la empresa?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Conocer las actitudes y creencias comunes y diferenciales que sostienen los trabajadores de la empresa Bormax respecto a las distintas dimensiones del clima laboral del que forman parte.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los atributos constitutivos del clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Bormax.
- Establecer las principales distancias cognitivas y actitudinales de los trabajadores de la empresa Bormax, respecto de los atributos que ellos mismos identifican como componentes del clima laboral de su Organización.
- Graficar las relaciones entre las actitudes y creencias establecidas por los trabajadores de Bormax, en relación con el clima organizacional de su empresa, a través de métodos de escalamiento multidimensional.

5. MARCO TEÓRICO

La palabra *Organización*, se deriva etimológicamente de la palabra griega *órganon* que significa *instrumento* (Pariente, 2000). Una organización, es un concepto utilizado en diversas formas, entre las que se encuentran: un sistema o patrón que guarda cualquier grupo de relaciones en cualquier clases de operación; como una empresa en sí misma; cooperación de dos o más personas; la conducta de los integrantes de un grupo; la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada (Koontz, 1998). Pariente (2000), señala que una organización se refiere específicamente a un ente social, a un grupo de personas que se reúne para conseguir un objetivo determinado.

En la actualidad, aspectos simbolizados por la calidad de vida o la calidad del empleo, han cobrado relevancia. En tal sentido, la administración debe enfrentarse al movimiento generalizado a favor de mejores relaciones humanas, por lo cual es mejor adoptar una filosofía que mantenga al *trabajador contento, con el propósito de que su labor sea más productiva*. Es por esto que, es recomendable que la administración se apoye en métodos que permitan conocer el elemento humano, sus actitudes, sus motivaciones, que junto con la personalidad del individuo, responderán a las necesidades empresariales de acuerdo a las influencias del ambiente en el cual se encuentra inmerso.

Toda Organización tiene características similares, sin embargo, cada una de ellas tiene una particularidad. Una de éstas, es el ambiente interno dentro de la organización, formado por las personas que la integran, lo que se denomina "*clima organizacional*" (Sandoval, 2004).

5.1. Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (2007), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman en el año 1960. El autor señala que el estudio de los componentes y las variaciones del medio interno de la institución, son esenciales para que la gerencia pueda diagnosticar y comprender la manera en que el personal percibe el clima en la organización, y con ello, tomar medidas pertinentes en beneficio de la institución y de los propios empleados.

Personalidades como Likert (1961) y Mc Gregor (1960), proponen el concepto de clima organizacional (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en

estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo, ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional (Chiang, 2010).

El clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997). Este enfoque tiene importancia, por cuanto el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; desde allí es que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Sandoval (2004), agrega que “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”, de esta manera, el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, de manera que éstas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores. El autor reafirma que el clima es concebido como “una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, se mantiene relativamente estable en el tiempo y se puede diferenciarse entre Organizaciones, así como también, de una sección a otra dentro de una misma empresa” (Sandoval, 2004).

Reichers y Schneider (1990) definen clima como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella" (Reichers *et al.*, 1990). A su vez, Alves (2000), dice que “una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción, son algunos de los muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento”. Asimismo, Cabrera (1999) afirma que el clima laboral “es la personalidad de una empresa”. El mismo autor menciona además que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

Salazar, Estrada, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), afirman que un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la Organización, a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia, atentando directamente sobre la supervivencia de una Organización. Sin embargo, un buen clima organizacional, no se crea por sí mismo, sino que son los líderes de la organización quienes deben desempeñar un papel activo en la formación y el reforzamiento de éste (Salazar *et al.*, 2009).

Rosseau (1997), propone dentro del tema “La construcción del clima en investigación organizacional”, que los investigadores pueden formular este constructo a través del significado que le dan las personas al grado de cercanía o lejanía que coexiste dentro del ambiente organizacional; de este modo, destacan los siguientes tipos: el clima psicológico, que agrupa principalmente las percepciones individuales aisladas del ambiente; el clima grupal, construido a partir de percepciones individuales analizadas en algún nivel jerárquico regular (por ejemplo, grupo de trabajo, departamento, división, planta, barco y organización); y por último, el clima colectivo, que se origina de un compromiso entre los individuos acerca de la percepción y el comportamiento.

En la misma línea que plantea Rosseau, Fink & Schen (1995), exponen una diversidad de definiciones existentes acerca del clima organizacional, agregando que, aunque los investigadores tienen relativamente poco problema, tratando con el clima a nivel individual (psicológico), existe un cierto grado de confusión cuando examinan el clima en los niveles agregados con posterioridad (grupal y organizacional). Afirman que, la principal diferencia conceptual entre el nivel psicológico y los otros dos, es que el clima psicológico es un aspecto de un sistema cognitivo, mientras que los climas grupal y organizacional son aspectos de un sistema social.

A partir de estas dificultades y distinciones, y siguiendo la perspectiva del Sistema Galileo, los autores Fink & Schen (1995), consideran el clima psicológico como las representaciones de los individuos acerca de su ambiente organizacional, constituido éste por conceptos que representan atributos y objetos. Los primeros (atributos) describen la organización en general o prácticas y procedimientos propios de ella, mientras que los segundos (objetos) incluyen un punto de perspectiva (el concepto individual Yo/Mi) y un punto de referencia (la organización en estudio).

De esta manera, el presente estudio pretende determinar las principales creencias y actitudes que los trabajadores mantienen en su empresa, respecto al clima laboral.

5.2. Actitudes y Creencias

Las actitudes, pueden entenderse en un sentido amplio, como “representaciones psicológicas de la influencia de cada sociedad y cultura sobre las personas como individuos. Por un lado, son inseparables de los contextos que les dan origen, mantienen y actualizan, mientras que al mismo tiempo, son una expresión que articulan un conjunto más o menos amplio de experiencias individuales y únicas” (Woelfel y Fink, 1980).

Las creencias, se consideran y conceptualizan como “ideas o convicciones que han desarrollado y sostiene una persona, fundamentalmente sobre la base de la información o conocimiento que tenga en un momento dado, respecto de otras personas, eventos o componentes de su mundo social” (Woelfel y Fink, 1980)

La “Teoría cognitiva de las actitudes” de Joseph Woelfel (1980), que contiene los conceptos de actitudes y creencias a utilizar en este estudio; se remite en sus orígenes al pensamiento interaccionista de George Herbert Mead, quien concibió el “Yo” como el objeto de la experiencia individual, del mismo modo en que cualquier otro objeto podía serlo de la atención de aquél, siendo el pensamiento de Mead también explícito en cuanto a que el “Yo” “es definido en términos de su relación con esos otros objetos de experiencia” (Woelfel, 1980).

Blumer (1967; en Woelfel, 1980), sostiene que “es coherente definir el “Yo” a partir de su inclusión en un conjunto de objetos, entre los cuales se establecen comparaciones”. Asimismo, el autor agrega que es consistente con la perspectiva interaccionista, estimar las actitudes de las personas en relación con ciertas formas de conducta, como distancias o separaciones.

El planteamiento teórico de Woelfel (1980), asume que las actitudes, cuando son similares o cuando tienen estrecha relación entre sí, se ubican cuantitativamente cercanas unas de otras; por el contrario, aquellas actitudes o creencias disímiles o poco relacionadas entre sí, se localizan distantes. Este mismo precepto también es aplicable para el concepto de creencias.

Woelfel (1980) sostiene también que, dentro de ese espacio compartido, el “Yo” corresponde a una representación consciente de las personas respecto de sí mismas, en

relación con otros atributos. En otras palabras, el “Yo” se ubica cercano a los conceptos consistentes que según cada cual lo definen a sí mismo, y lejos de aquellos que no se ajustan a su auto-descripción.

6. METODOLOGÍA

6.1. Sistema Galileo

El Sistema Galileo es una metodología integral, de técnicas cualitativas y cuantitativas que se utiliza para la investigación en ciencias sociales, el que durante los distintos momentos del proceso investigativo, genera un conjunto de procedimientos estándar, apoyándose en herramientas computacionales para la realización del análisis de contenido, elaboración de cuestionarios, análisis matemáticos para establecer distancias tanto actitudinales como cognitivas, y finalmente, escalamiento multidimensional para la representación gráfica de los datos obtenidos (Demicheli, 2009).

Basándose en la teoría cognitiva de las actitudes de Woelfel (1980), el Sistema Galileo “asume que la definición de cualquier objeto de cognición (individual o cultural) está dada por su ubicación relativa respecto de otros objetos relevantes dentro de un continuo o espacio multidimensional, cuyas propiedades están determinadas por patrones de interrelación entre esos mismos objetos. La distancia entre dos conceptos dentro de ese espacio es definida como una creencia y la distancia entre cualquier concepto y el Yo es definida como una actitud” (Demicheli, 2009).

La relación de similitud o diferencia entre los objetos se estima sobre la base de una misma unidad de medida (unidades de distancia) y, por lo tanto, dichas relaciones pueden ser representadas por un sistema numérico, donde dos objetos considerados iguales o idénticos son señalados con puntaje de distancia cero y aquellos que incrementan su discrepancia son indicados por números de mayor valor. De este modo, cualquier conjunto de elementos puede ser representado en términos de una matriz “n x n” de diferencias (distancias), la cual describe todas las posibles interrelaciones entre cualquier grupo de objetos (Woelfel y Barnett, 1992).

El sistema Galileo incluye un escalamiento multidimensional y deriva a partir de una primera matriz de estimaciones de distancias hechas directamente por los respondientes; una segunda matriz que permite la representación de esas distancias en el espacio multidimensional que representa el Mapa Galileo en donde los objetos o atributos del fenómeno estudiado, resultan ordenados de tal manera que sus diferencias en significado están dadas por las diferencias de distancias entre ellos (Woelfel y Fink, 1980).

Mediante la redacción y formato de las preguntas del Cuestionarios, (si x y z están a n unidades de distancia, ¿a qué distancia están a y b ?), por un lado, se obliga al respondiente a hacer estimaciones directas de la magnitud de las diferencias entre los pares de atributos utilizando la misma unidad de distancia y, por otro, a proveer una respuesta integral y relacional donde, en última instancia, cada estimación es uno de los valores individuales que puede tomar la variable “par comparado a y b ” (distancia cognitiva o actitudinal ente a y b) y cuya distribución se puede suponer normal. Dado este procedimiento, cada distancia adquiere una posición definible como puntaje Z , es decir, como fracciones de unidades de dispersión y, por lo mismo, la escala obtenida constituye un parámetro de medición muy preciso de un fenómeno inicialmente descrito sólo en términos cualitativos. El principio que subyace entonces al empleo de “unidades de distancia” en el Sistema Galileo, es que éstas son expresión de lo más medular de un proceso de medición: comparar con un estándar (Demicheli e Infante, 2013).

El procedimiento metodológico general del Sistema Galileo se basa en cuatro etapas, descritas con mayor detalle a continuación.

6.1.1. Primera Etapa

Consiste en identificar los principales conceptos que los individuos del grupo en estudio usan de manera espontánea para referirse al fenómeno y sus características.

6.1.1.1. Entrevista en profundidad

Constituye uno de los recursos técnicos más frecuentemente utilizados dentro de la llamada metodología cualitativa.

Ésta permite identificar las palabras o símbolos que marcan el vecindario donde el objeto por ser definido se encuentra. Se trata de un proceso esencialmente inductivo, carente de categorías previas y donde el principal propósito del entrevistador es llegar a conocer, con cierta profundidad y detalle, las vivencias propias del entrevistado en relación a los aspectos más centrales del fenómeno en estudio. Al entrevistado sólo se le pide ahondar en el tema con tanto detalle como éste desee.

Estas entrevistas son transcritas para luego realizar el siguiente paso.

6.1.1.2. Análisis de Contenido

La definición del Análisis de Contenido se ha transformado con el paso de los años. En sus orígenes, Berelson (1952) lo define como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”. Posteriormente, Holsby (1969) amplió esa concepción previa, considerando el Análisis de Contenido como “cualquier técnica de investigación que sirva para hacer inferencias mediante la identificación sistemática y objetiva de características específicas dentro de un texto” (Holsby, 1969; en Demicheli, 2009). Por último, Krippendorff (1980) aportó en la misma dirección, afirmando que “el análisis de contenido ha llegado a ser un método científico capaz de ofrecer instancias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos” (Krippendorff, 1980; en Demicheli, 2009).

Actualmente, el Análisis de Contenido se refiere a un conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos. Para su operatoria se emplean hoy, tanto técnicas cuantitativas que recuentan y ordenan las unidades de significado presentes, como también técnicas cualitativas, que las categorizan según una cierta lógica (Piñuel, 2002; en Demicheli, 2009). Durante el último siglo, el Análisis de Contenido se ha convertido, según Piñuel (2002) en “una de las técnicas de uso más frecuente en ciencias sociales, adquiriendo una relevancia desconocida en el pasado, a medida que se introdujeron procedimientos informáticos en el tratamiento de los datos”.

Mediante éste recurso metodológico, y el uso del Software Concordance (Ver Anexo 1), se obtienen los insumos básicos para realizar el tercer y último paso dentro de la primera fase, que consiste en generar el conjunto de rótulos que representan las dimensiones o atributos más significativos para el estudio, los que provienen de los propios participantes y respecto de las cuales, posteriormente, se establecieron sus actitudes y creencias.

6.1.1.3. Generación del Listado de Rótulos

Este proceso generativo implica agrupar, en torno a un rótulo (que describe un atributo), los usos recurrentes y significados que dan sentido a los términos más frecuentes empleados por las personas informantes durante las entrevistas.

El Análisis de Contenido actual, considera los grados Descriptivos e Inferencial asociados a este tipo de análisis:

- Sintáctico: que se centra en la morfología del texto, orientándose a la búsqueda y recuento de palabras y caracteres, y
- Semántico: que busca el sentido de las palabras y pone el foco en el análisis de los temas y categorías presentes (Navarro y Díaz, 1994; en Demicheli, 2009).

Una categoría es definida como “un grupo de palabras con similar significado o connotación” (Weber, 1990; en Demicheli, 2009) y sobre la base de los insumos previos y los criterios de frecuencia y significado, se realizan asociaciones y agrupamientos categoriales que originan rótulos o etiquetas. A estos rótulos, que corresponden a las dimensiones o características más propias del fenómeno en análisis según la muestra estudiada, se agregan aquellos que forman parte del método Galileo mismo; a saber, el punto de referencia, los dos puntos de perspectiva y un concepto referencial.

En función de lo anterior, cada uno de estos rótulos descriptivos pasa a ser un componente de los pares comparados que se establecen posteriormente en la construcción del cuestionario a aplicar en la siguiente etapa.

6.1.2. Segunda Etapa

Con las etiquetas obtenidas como producto de la etapa anterior, el siguiente paso en este proceso es medir las relaciones de cada uno de los rótulos con el objeto en cuestión y entre estos mismos.

El Software del Sistema Galileo permite elaborar informáticamente el cuestionario específico para la investigación. Esto se realiza de modo estándar, pareando comparativamente en sí todos y cada uno de los rótulos que representan las principales dimensiones de clima laboral, originando escalas de estimación directa, que constituyen una variable de los que Torgerson (1958) denominó técnicamente “Métodos de estimación directa” (Barnett *al.*, 1981). Esto surge como una alternativa claramente ventajosa (en comparación con las escalas de tipo Likert) dada sus posibilidades de correspondencia con el sistema de los números reales (cuyas propiedades se requieren en la mayoría de los procesos estadísticos) y que dicho autor resume así:

- Cuentan con un cero absoluto que permite estimaciones con precisión y sentido que su ausencia no hace posible.

- Tienen densidad ilimitada, por lo tanto no introducen error a la medición y ésta queda limitada sólo por los sentidos del observador, pero no por la escala en sí.
- Permiten considerable varianza en las magnitudes de los atributos medidos ya que ésta no queda limitada por la escala, y a mayor maximización de la varianza, mayor confiabilidad.

Barnett, Serota y Taylor (1976) proporcionaron clara evidencia en relación con la validez de las escalas de fraccionamiento, examinando longitudinalmente cambios en actitudes políticas (1976; en Demicheli, 2009). Por otra parte, Gillham y Woelfel han reportado altos coeficientes de confiabilidad (todos cercanos a .90) sosteniendo que los procedimientos empleados por el método Galileo conforman un sistema de medición altamente estable y preciso (1977; en Demicheli, 2009). Más recientemente, varios estudios han demostrado la confiabilidad y validez de los procedimientos psicométricos que utiliza el método Galileo (Colfer, Woelfel, Wadley y Harwell, 2001; Woelfel y Murero, 2004; Dinauer y Fink, 2005; Vishwanath y Chen, 2006; en Demicheli, 2009).

6.1.3. Tercera Etapa

En esta fase metodológica, el cuestionario elaborado anteriormente se aplica a la población general del mismo grupo, de acuerdo a las cifras que indique el diseño muestra para cada caso.

Como ha sido enunciado, las personas responden un cuestionario elaborado sobre la base de una serie de comparaciones que parea los distintos conceptos mediante rótulos incluidos en él.

El formato tipo de pregunta responde a: *si X y Z están a R unidades de distancia, ¿a qué distancia están A y B?*, este permite a quien responde, hacer su estimación usando cualquier número en lugar de verse forzado a elegir un punto en una escala fija de opciones, como ocurre con las escalas clásicas de diferencial semántico (bueno/malo) o de tipo Likert.

En el paso siguiente de esta etapa, los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario, se transforman mediante el Software que forma parte integral del Sistema Galileo, en una matriz de conceptos (S) x Conceptos x Sujetos que es cuadrada, simétrica y de orden (n= número de conceptos incluidos en el cuestionario) y en la que cada una de

sus celdas (S_{ij}) representa la distancia entre los conceptos i y j . Por definición, la diagonal de esa matriz son ceros, en tanto corresponden a la diferencia de un concepto respecto de sí mismo.

Esta matriz original de distancias permite luego ser transformada, por medio de escalamiento multidimensional, para así obtener la gráfica del espacio geométrico que representa el fenómeno estudiado en términos de los “objetos” y las relaciones que componen su dinámica.

6.1.4. Cuarta Etapa

En la fase final de la investigación, en donde luego de haber obtenido los resultados, éstos se analizan e interpretan en términos de actitudes y creencias de los integrantes del grupo estudio. Para lograr tales análisis se procede a trabajar con Make Tables, Thought View y SPSS (Ver Anexo 2).

7. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

7.1. Descripción de la Muestra

7.1.1. Población

La población en estudio, está compuesta por 200 trabajadores de la empresa de electricidad y automatización, Bormax S.A, ubicados en la Región Metropolitana, para labores administrativos y en la Sexta Región, en Codelco, División el Teniente, con fines operativos.

Este estudio, se llevo a cabo con la participación de los empleados operativos que desarrollan sus faenas en División el Teniente. Contando con un total de 138 trabajadores que se dividen bajo los siguientes criterios:

- **Cargo:** supervisores, maestro primera, maestros segunda y ayudantes.
- **Área:** si los trabajadores permanecen en las faenas de obra, o bien a la mantención de la instrumentalización de Codelco.
- **Antigüedad:** Aquellos trabajadores que estén vinculados laboralmente con Bormax por más de un año (>1 año) y aquellos que estén por menos de un año (<1 año).

Cabe destacar que la división anterior de los trabajadores, se emplea para hacer una distinción más fina en los resultados que se obtendrán en el estudio.

7.1.2. Muestra de la Primera Etapa

La primera etapa procedimental dentro del método Galileo contempla el recurso cualitativo de realizar entrevistas en profundidad.

Se utilizó la estrategia del muestreo teórico, como guía para seleccionar las personas y dar cumplimiento a dicho paso inicial. En este tipo de muestreo el número de casos no resulta especialmente relevante, sino que importa más el potencial de cada uno de ellos para efectos de la intención investigativa y su aporte a la comprensión teórica sobre el tema en estudio.

Se realizaron 16 entrevistas (aproximadamente un 11% del total de participantes, y un 8% de la población), a una muestra aleatoria constituida en términos estratificados según los 3 criterios antes mencionados (cargo, área y antigüedad).

	Cargo	Supervisor	Maestro 1 ^a	Maestro 2 ^a	Ayudante
Muestra: 11% Trabajadores	>1 año	1	1	1	1
	<1 año	1	1	1	1
	Obra	1	1	1	1
	Mantenimiento	1	1	1	1

Tabla 1. Muestra de un 11% de trabajadores empresa Bormax S.A.

Los funcionarios participantes fueron elegidos mediante un procedimiento de “selección aleatoria con reemplazo”, lo que en la práctica implica que todos los integrantes de la población en estudio tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos para integrar la muestra. Para este objetivo se le designa a cada participante un número de un listado general; luego, mediante dicho numeración identificadora se fueron asignando por azar los funcionarios a los distintos estratos hasta completar cada uno de ellos.

Como todo este proceso forma parte de una fase cualitativa indagatoria dentro de la metodología global empleada, con esta opción muestral no se busca “representatividad estadística”, sino por el contrario, ésta derivó del propósito de tener representación de la “diversidad de los operarios”, buscando la proporcionalidad, estableciendo un tamaño de cada estrato en proporción al tamaño de la población.

7.1.3. Muestra de la Tercera Etapa

Bajo el total de la población ubicada en las dependencias de Rancagua, se procede a efectuar la aplicación del cuestionario, que en última instancia comprendió a un total de 130 trabajadores existentes en ese periodo en los contratos formales establecidos en la empresa.

A continuación se señala la distribución de los trabajadores de acuerdo al cargo y al área que mantienen en la empresa, así como también el tiempo de contrato en ésta.

	MENOS DE UN AÑO		MÁS DE UN AÑO	
	OBRA	MANTENCIÓN	OBRA	MANTENCIÓN
SUPERVISOR	3	4	6	14
MAESTRO PRIMERA	10	16	9	12
MAESTRO SEGUNDA	3	11	5	5
AYUDANTE	2	13	5	12
TOTAL	18	44	25	43

Tabla 2. Distribución trabajadores empresa Bormax S.A., Rancagua.

7.2. Primera Etapa: Realización de Entrevistas

7.2.1. Entrevistas en Profundidad

Esta etapa se inicia a partir de la realización de entrevistas en profundidad a la muestra de los trabajadores (ver 7.1.2. Muestra de la Primera Etapa).

De acuerdo al contexto organizacional de la empresa, las entrevistas fueron desarrolladas por parejas de entrevistadores, en las diferentes instalaciones de la mina El Teniente, realizándose un total de 16 entrevistas.

El protocolo de entrevista utilizado estuvo conformado por tres fases: (1) la presentación de los entrevistadores, (2) la toma de datos individuales al entrevistado (sólo el nombre, el cargo y el tiempo de permanencia en la empresa) y (3) la aplicación de dos preguntas de carácter abierto:

- “¿Cómo describiría Bormax a una persona que no conoce la empresa?” y
- “Señale tres conceptos que definan Bormax”

7.3. Análisis de Contenido

Luego de realizar y transcribir las entrevistas aplicadas a los trabajadores de Bormax, se dio paso al análisis de contenido sobre la base de los textos obtenidos en las entrevistas, utilizando el software Concordance, que permite establecer la frecuencia de cada palabra en el texto transcrito, indicando la frase de contexto en la que cada palabra fue referida.

La cantidad de palabras analizadas fue de un total de 222, que aparecieron con una alta frecuencia. Estas palabras se presentan en orden descendente, a continuación:

Palabra	F	Palabra	F	Palabra	f	Palabra	f	Palabra	F
Empresa	270	Viejos	27	Mejorar	17	Bus	10	Permiso	8
Trabajo	181	Jefatura	26	Nivel	17	Conocimiento	10	Respuesta	8
Ejemplo	144	Viejo	26	Poder	17	Eléctrico	10	Riesgos	8
Gente	122	Año	25	Trabaja	17	Familiar	10	Administración	7
Trabajadores	103	Turno	25	Amigos	16	Ingeniero	10	Ayudantes	7
Contrato	97	Beneficios	24	Conflicto	16	Oportunidades	10	Charlas	7
Mejor	94	Comunicación	24	Conflictos	16	Responsabilidad	10	Conversar	7
Problemas	81	Contratos	24	Horas	16	Salud	10	Crecer	7
Bormax	77	Días	24	Joven	16	Turnos	10	Equipos	7
Problema	74	Mala	24	Oficina	16	Vacaciones	10	Estudiar	7
Años	70	Mes	24	Planta	16	Viejito	10	Ideal	7
Personas	70	Sentido	24	Profesional	16	Agua	9	Negociaciones	7
Persona	69	Trabajando	24	Proyectos	16	Aspecto	9	Opinión	7
Trabajador	64	Casa	23	Seguro	16	Buses	9	Plazo	7
Día	63	Dinero	23	Información	15	Camioneta	9	Supervisión	7
Tiempo	62	Herramientas	23	Pasado	15	Conjunto	9	Acuerdos	6
Empresas	61	Proyecto	23	Plantas	15	Contacto	9	Almuerzo	6
Grupo	58	Ayudante	22	Diferencias	14	Control	9	Capataz	6
Supervisor	50	Capacitaciones	22	Necesario	14	Desempeño	9	Carrera	6
Personal	48	Metas	22	Realidad	14	Dueño	9	Confianza	6
Trabajar	48	Antiguos	21	Trabajado	14	Enlaces	9	Crecimiento	6
Tema	47	Buenas	21	Actividad	13	Gerencia	9	Cumplimiento	6
Experiencia	44	Grande	21	Administrador	13	Grandes	9	Curso	6
Seguridad	41	Hoy	21	Buenos	13	Gusto	9	Escuela	6
Jefe	40	Idea	21	Conocimiento	13	Independiente	9	Espacio	6
Laboral	39	Vida	21	Diferentes	13	Iniciativa	9	Estándar	6
Sueldos	36	Compañero	20	Familia	13	Lugar	9	Faena	6
Sindicato	35	Equipo	20	Humanos	13	Mano	9	Hermano	6
Maestro	32	Nueva	20	Mandante	13	Permanencia	9	Horario	6
Plata	32	Oportunidad	20	Papeles	13	Reunión	9	Inacap	6
Caso	31	Principio	20	Posibilidad	13	Servicio	9	Maestros	6
Meses	31	Rancagua	20	Segunda	13	Solucionar	9	Medidas	6
Momento	31	Recursos	20	Sistema	13	Técnico	9	Negociación	6
Compañeros	30	Teniente	20	Solución	13	Único	9	Organización	6
Forma	30	Trabajamos	20	Último	13	Capacidades	8	Amistad	5
Mal	30	Cursos	19	Directo	13	Capacitación	8	Aspiraciones	5
Primero	30	Cuenta	19	Estudiando	12	Capacitación	8		

Santiago	30	Día	19	Pegas	12	Cargos	8
Chiquillos	29	Importante	19	Bonos	11	Cercanía	8
Grupos	29	Jefes	19	Compañerismo	11	Comité	8
Nuevos	29	Líder	19	Construcción	11	Contratistas	8
Solo	29	Mayor	19	Cuadrilla	11	Convivencia	8
Sueldo	29	Relación	19	Futuro	11	Conversa	8
Terreno	29	Semana	19	Miedo	11	Electricidad	8
Área	29	Relaciones	18	Montaje	11	Estabilidad	8
Codelco	28	Supervisores	18	Trabajan	11	Gestión	8
Mina	28	Caridad	17	Ambiente	10	Información	8
Trabajos	27	Gerente	17	Ayuda	10	Labor	8
Trato	27	Malo	17	Beneficio	10	Líderes	8

Tabla 3. Frecuencia de palabras recopiladas en las entrevistas a los trabajadores de Bormax

Completado el análisis, las palabras de mayor frecuencia fueron agrupadas en los siguientes nueve atributos:

Beneficios	Capacitaciones	Compañerismo
Comunicación	Cursos	Sueldos
Empresa	Oportunidades	Bormax

7.3.1. Generación de Rótulos

La elaboración final de los rótulos se realizó en base a las palabras más frecuentes y significativas en el contexto de los discursos generados en las entrevistas; dichos rótulos o etiquetas describen los componentes del clima organizacional de Bormax, según sus propios miembros participantes en el estudio

A través del análisis de contenido descrito con anterioridad, se desarrollaron los siguientes rótulos.

1. **Remuneración satisfactoria:** sueldo acorde al mercado.
2. **Reconocimiento a la experiencia laboral:** valoración de las capacidades y destrezas que el trabajador ha adquirido en años de aprendizaje en la misma labor.
3. **Posibilidades de ascenso:** oportunidad de alcanzar un mejor cargo dentro de la empresa misma.
4. **Capacitación técnica:** oportunidades reales y concretas de actualizarse y/o perfeccionarse en lo que se hace.
5. **Concordancia entre tareas y contrato:** relación entre actividades efectivamente realizadas y lo estipulado en el contrato.
6. **Compromiso con la empresa:** identificación y deseo de permanencia en la organización.
7. **Compañerismo y Trabajo en equipo:** buenas relaciones interpersonales que favorecen hacer cosas en conjunto tanto en lo laboral como en lo recreativo.
8. **Comunicación con Gerencia en Santiago:** canales de comunicación que permiten obtener respuesta a consultas que se producen en faena.
9. **Bienestar del personal:** beneficios de la empresa que favorecen la calidad de vida del trabajador y su familia (salud, recreación, educación).

10. **Bormax hoy:** Rotulo que establece el punto referencial entre la empresa y su situación actual.
11. **Empresa ideal:** organización (ficticia) que posee todas las condiciones de lo que se considerara “el mejor lugar para trabajar”, de esta manera permite generar una referencia con respecto a las expectativas.
12. **Yo/Mi:** Referente a cómo se ve/percibe la persona respecto a cada una de las dimensiones con que se le pide relacionarse, permitiendo así medir la variable “actitud” presente en la metodología Galileo.

Cabe destacar que los rótulos 10, 11 y 12, fueron agregados de manera arbitraria, con la finalidad de enriquecer el análisis.

7.4. Elaboración del cuestionario

Establecidos los rótulos, se elabora el cuestionario para la siguiente etapa de la investigación, construido sobre la base de “pares comparados” (original de Thurstone y retomado por los creadores del Sistema Galileo).

Se crea un formato pensado en los trabajadores, el que surge con el propósito de depurar y simplificar gráficamente cada par comparado, facilitando la comprensión y la contestación de los encuestados (Ver Anexo 3).

7.5. Aplicación del cuestionario

Dada la ubicación de Bormax (VI Región), la aplicación del cuestionario resultó ser una actividad que demandó planificación y coordinación en conjunto con la empresa.

Por consiguiente, se llevan a cabo reuniones en Santiago con los Jefes de Proyecto para explicarles de manera detallada las instrucciones y la contestación de los cuestionarios. A continuación, a través de éstos se hace llegar la información al resto de los trabajadores para hacer posible la obtención de los datos.

7.6. Análisis de los datos

El análisis de los datos se genera a través de Excel. Se asignan códigos alfa numéricos a cada encuestado, manteniendo el orden en su ingreso para evitar errores o pérdidas de

datos. En cuanto al cargo y área de cada trabajador, se procede a operar de la misma manera.

Establecidos los códigos, se ingresan los datos de cada cuestionario de manera manual. Posteriormente se unen todos los datos en una plantilla única y luego son importados al Software Galileo para el procesamiento de los mismos de manera de obtener las correspondientes distancias. Para finalizar, dichos datos en relación al criterio estratificado, se comparan bajo el análisis ANOVA y la prueba T-STUDENT, de acuerdo a las variables a analizar.

8. RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados del estudio realizado: las actitudes y creencias que los trabajadores de la empresa Bormax, tienen respecto a un conjunto de atributos que ellos mismo consideran “muy propios” o característicos de su empresa.

Tal como opera la metodología Galileo, se incluyó: Yo/Mi (actitudes) y 9 rótulos o “etiquetas” representando atributos (creencias) que describen aspectos representativos de la empresa en estudio; en este caso, *Remuneración satisfactoria, Reconocimiento a la experiencia laboral, Posibilidad de ascenso, Capacitación Técnica, Concordancia entre tareas y contrato, Compromiso con la empresa, Compañerismo y Trabajo en equipo, Comunicación con gerencia en Santiago y Bienestar del personal.*

Cabe destacar además, que las etiquetas “Bormax hoy” y “Empresa ideal”, corresponden a lo que en esta metodología se denomina “conceptos referenciales” (agregados por los investigadores). El rótulo “Empresa ideal”, corresponde a una representación simbólica de la entidad óptima que cada trabajador concibe respecto de una empresa del mismo tipo de la propia. El rótulo “Bormax hoy”, corresponde a una representación real que realiza cada trabajador respecto a su empresa en la actualidad. Dichos conceptos agregados, permiten establecer grados de satisfacción/insatisfacción de los participantes del estudio, en virtud de la comparación que realizan entre las características actuales/reales y aquellas ideales/optimas que ellos poseen como referente cognitivo.

Posterior a la administración del cuestionario al grupo en estudio, se llevó a cabo un procedimiento matemático que se aplica -mediante software- a los puntajes asignados por los participantes del estudio, en cada uno de los pares comparados que conforman el cuestionario. Dicho procedimiento permitió obtener la matriz de distancias medias, correspondientes a las actitudes y creencias que los trabajadores de la empresa Bormax, sostienen respecto al tema en estudio.

La Tabla 4., muestra dichas distancias medias de las actitudes (distancias entre Yo/Mi y cada uno de los restantes atributos) y de las creencias (distancias entre los demás atributos exceptuando Yo/Mi) que los trabajadores operativos de la empresa Bormax poseen respecto a los atributos que consideran propios de la empresa en que se desempeñan.

Los valores de distancia establecidos, representan la suma promediada de las respuestas de todos los participantes del estudio respecto de cada relación de atributos:

	Reconocimiento a la experiencia laboral	Posibilidades de ascenso	Capacitación técnica	Concordancia entre tareas y contrato	Compromiso con la empresa	Compañerismo y trabajo en equipo	Comunicación con gerencia en Santiago	Bienestar del personal	Bormax hoy	Yo/Mi	Empresa ideal	
Remuneración Satisfactoria	46,1	52,13	53,28	46,45	40,74	40,76	66,62	48,28	45,32	42,82	53,45	
Reconocimiento a la experiencia laboral		52,53	54,3	42,67	34,84	33,24	66,63	46,43	44,68	32,16	49,12	
Posibilidades de ascenso			48,59	45,79	41,54	37,79	64,15	44,74	51,2	39,04	50,43	
Capacitación técnica				36,472	38,18	33,5	62,723	39,46	41,46	29,06	43,86	
Concordancia entre tareas y contrato					36,96	35,32	63,16	43,83	42,51	33,93	45,62	
Compromiso con la empresa						39,03	58,59	44,93	39,24	32,86	47,83	
Compañerismo y trabajo en equipo							65,76	39,98	40,6	31,43	40,25	
Comunicación con gerencia en Santiago								61,367	54,85	60,42	54,53	
Bienestar del personal	Distancias Promedio Actitudes: 38.21								45,43	37,66	42,38	
Bormax hoy	Distancias Promedio Creencias: 47.14										38,75	52,93
Yo/Mi											42,1	

Tabla 4. Distancias medias actitudes y creencias

Distancias actitudinales

Distancias menores

Distancias mayores

Distancias creencias

Distancias menores

Distancias mayores

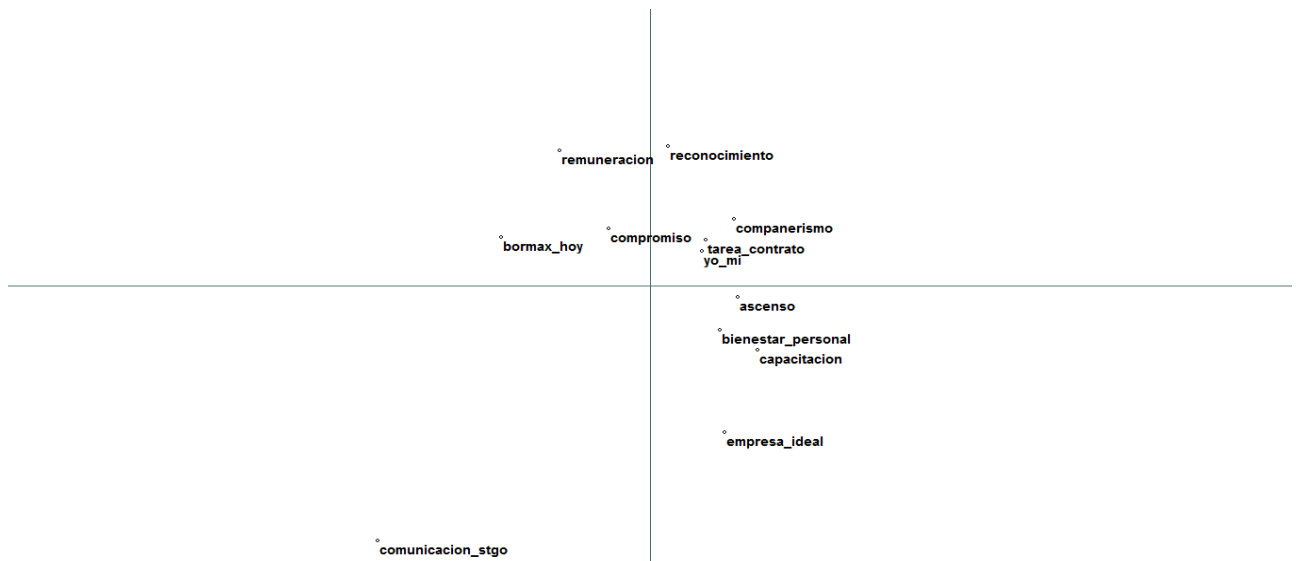


Figura 4. Mapa galileo 2D de creencias y actitudes.

Como se puede apreciar en los datos numéricos expresados en la Tabla 4, las primeras cuatro relaciones con distancias más estrechas están asociadas a actitudes ya que, la *Capacitación técnica* es el atributo que presenta la menor distancia actitudinal de los trabajadores de Bormax, en tanto se sitúa a 29.06 unidades respecto a Yo/Mi y constituye a la vez, *la menor distancia de todo el estudio*.

La segunda distancia más estrecha, está conformada por la relación actitudinal *Compañerismo y trabajo en equipo*, situándose a 31.43 unidades respecto a Yo/Mi. Asimismo, la tercera distancia más estrecha está compuesta también, por una relación actitudinal *Reconocimiento a la experiencia laboral* con 32.16 unidades respecto a Yo/Mi.

El rótulo *Compromiso con la empresa*, muestra la cuarta distancia actitudinal más cercana respecto a Yo/Mi, situándose a 32.86 unidades de éste.

Como quinta y última distancia estrecha actitudinal, se encuentra *Concordancia entre tareas y contrato*, situándola a una distancia de 33.93 unidades respecto a Yo/Mi.

En lo que respecta a las creencias de los trabajadores, la relación más estrecha se vincula a los atributos *Reconocimiento a la experiencia laboral* y *Compañerismo y trabajo en equipo*, con una media de 33,25 unidades. Otra creencia que se vincula a los atributos, es *Capacitación técnica* y *Compañerismo y trabajo en equipo*, pues como se muestra en la Tabla 4, los trabajadores creen que ambos atributos se encuentran muy relacionados entre sí con una media de 33.50 unidades.

Siguiendo con las creencia de los trabajadores, éstos consideran que lo atributos *Reconocimiento a la experiencia laboral* y *Compromiso con la empresa*, se encuentran a una distancia estrecha, es decir, los trabajadores creen que dichos atributos se relacionan mucho entre sí, con una media de 34.85 unidades. Al igual que se cree que *Concordancia entre tareas y contrato* y *Compañerismo y trabajo en equipo*, se relacionan y tienen mucho que ver entre sí con una distancia estrecha de 35.32 unidades.

Por otra parte, tal como muestra la Tabla 4 y la Figura 4 del mapa galileo 2D, en cuanto a las distancias más lejanas, es decir, aquellos atributos que menos se relacionan entre sí, se desprende que la relación más lejana que los trabajadores creen que existe es la relacionada a los atributos *Reconocimiento a la experiencia laboral* y *Comunicación con la gerencia* con una media de 66. 63 unidades, lo que significa además que *dicha relación es la más lejana de todo el estudio*.

Así mismo, llama la atención que de nueve (9) relaciones significativamente percibidas como lejanas por los trabajadores, las nueve se vinculan con el rótulo *Comunicación con Gerencia en Santiago*. Cabe destacar, que ocho de ellas se vinculan a la creencia de atributos como *Remuneración satisfactoria*, *Compañerismo y trabajo en equipo*, *Posibilidades de ascenso*, *Concordancia entre tareas y contrato*, *Capacitación técnica*, *Bienestar del personal* y *Compromiso con la empresa* (con medias de 66.62, 65.76, 64,15, 63.17, 62.72, 61.37 y 58.60 respectivamente) no tienen relación con el atributo *Comunicación con la Gerencia en Santiago*, dicho de otra manera, dichos atributos no tienen mucho que ver.

En cuanto a las relaciones más lejanas respecto de las actitudes, nuevamente el atributo *Comunicación con la Gerencia en Santiago* se muestra lejana, en este caso, muestra una distancia de 60.42 unidades respecto a Yo/Mi, lo que quiere decir que la comunicación con la gerencia en Santiago no tiene que ver mucho con ellos mismos. Aspecto que se grafica con mayor claridad en la Figura 4.

8.1. Creencias

Al establecer las distancias mínimas y máximas relativas a las creencias encontramos los siguientes valores:

- Media Aritmética de Creencias de los trabajadores: **47.14**

- Desviación Estándar de los trabajadores: **8.86**
- Límite Inferior (-1D): **38.28**
- Límite superior (+1D): **56.0**
- Límite superior (+2 D): **64.86**

Límites	Atributos	Creencias
Distancias bajo una Desviación Estándar.	Reconocimiento a la experiencia laboral y Compañerismo y trabajo en equipo.	33,25
	Capacitación técnica y Compañerismo y trabajo en equipo.	33,50
	Reconocimiento a la experiencia laboral y compromiso con la empresa.	34,85
	Concordancia entre tareas y contrato y Compañerismo y trabajo en equipo.	35,32
	Capacitación técnica y Concordancia entre tareas y contrato.	36,47
	Concordancia entre tareas y contrato y Compromiso con la empresa.	36,97
	Posibilidades de ascenso y Compañerismo y trabajo en equipo.	37,80
	Capacitación técnica y Compromiso con la empresa.	38,18
	Compromiso con la empresa y Compañerismo y trabajo en equipo.	39,04
	Compromiso con la empresa y Bormax hoy.	39,25
	Capacitación técnica y Bienestar del personal.	39,47
	Compañerismo y trabajo en equipo y Bienestar del personal.	39,98
	Compañerismo y trabajo en equipo y Empresa ideal	40,26
	Compañerismo y trabajo en y Bormax hoy.	40,60
	Remuneración Satisfactoria y Compromiso con la empresa.	40,74
	Remuneración Satisfactoria Compañerismo y trabajo en equipo.	40,76
	Capacitación técnica y Bormax hoy.	41,47
	Posibilidades de ascenso y Compromiso con la empresa.	41,54
	Bienestar del personal y Empresa ideal.	42,39
	Concordancia entre tareas y contrato y Bormax hoy.	42,51
	Reconocimiento a la experiencia laboral y Concordancia entre tareas y contrato.	42,68
	Concordancia entre tareas y contrato y Bienestar del personal.	43,84
	Capacitación técnica y Empresa ideal.	43,87
	Reconocimiento a la experiencia laboral y Bormax hoy.	44,69
	Posibilidades de ascenso y Bienestar del personal.	44,75

	Compromiso con la empresa y bienestar del personal.	44,94
	Remuneración Satisfactoria y Bormax hoy.	45,32
	Bienestar del personal y Bormax hoy.	45,43
	Concordancia entre tareas y contrato y Empresa ideal.	45,62
	Posibilidades de ascenso y Concordancia entre tareas y contrato.	45,79
	Remuneración Satisfactoria y Reconocimiento a la experiencia laboral.	46,11
	Reconocimiento a la experiencia laboral y Bienestar del personal.	46,44
	Remuneración Satisfactoria y Concordancia entre tareas y contrato.	46,45
	Compromiso con la empresa y Empresa ideal.	47,83
	Remuneración Satisfactoria y Bienestar del personal.	48,28
	Posibilidades de ascenso y Capacitación técnica.	48,59
	Reconocimiento a la experiencia laboral y Empresa ideal.	49,12
	Posibilidades de ascenso y Empresa ideal.	50,43
	Posibilidades de ascenso y Bormax hoy.	51,20
	Remuneración Satisfactoria y Posibilidades de ascenso.	52,14
	Reconocimiento a la experiencia laboral y Posibilidades de ascenso.	52,53
	Bormax hoy y Empresa ideal.	52,93
	Remuneración Satisfactoria y Capacitación técnica.	53,28
	Remuneración Satisfactoria y Empresa ideal.	53,45
	Reconocimiento a la experiencia laboral y Capacitación técnica.	54,30
	Comunicación con gerencia en Santiago y Empresa ideal.	54,53
	Comunicación con gerencia en Santiago y Bormax hoy.	54,87
Distancias sobre una Desviación Estándar.	Compromiso con la empresa y Comunicación con gerencia en Santiago.	58,60
	Comunicación con gerencia en Santiago y Bienestar del personal.	61,37
	Capacitación técnica y Comunicación con gerencia en Santiago.	62,72
	Concordancia entre tareas y contrato y Comunicación con gerencia en Santiago.	63,17
	Posibilidades de ascenso y Comunicación con gerencia en Santiago.	64,15
Distancia sobre dos Desviaciones Estándar.	Compañerismo y trabajo en equipo y Comunicación con gerencia en Santiago.	65,76
	Remuneración Satisfactoria y Comunicación con gerencia en Santiago.	66,62
	Reconocimiento a la experiencia laboral y Comunicación con gerencia en Santiago.	66,63

Tabla 5. Promedios de creencias de los trabajadores de Bormax, ordenados de menor a mayor.

Seminario presentado a la Escuela de Psicología de la Universidad de Valparaíso para optar al grado de Licenciado en Psicología y al título de Psicólogo, 2014 / Ahumada, Cisternas, Galleguillos, Huenuqueo, León, Lever, Pacheco, Salazar.

Uno de los aspectos más significativos que se logra visualizar al establecer detalladamente las creencias de los trabajadores de Bormax, es la vinculación que se muestra respecto al atributo *Compañerismo y trabajo en equipo* con el resto de los atributos, pues tal como muestra la Tabla 5, dicho atributo se vincula estrechamente en 4 de las 8 relaciones de atributos percibidos como más cercanos.

El atributo *Compañerismo y trabajo en equipo* se relaciona estrechamente con:

- Reconocimiento a la experiencia laboral
- Capacitación técnica
- Concordancia entre tareas y contrato
- Posibilidades de ascenso

El mismo atributo (*Compañerismo y trabajo en equipo*), se encuentra relacionado lejanamente con el atributo *Comunicación con la gerencia en Santiago*, con una distancia de 65.76 unidades situándose dos desviaciones estándar sobre el promedio de creencias.

8.2. Actitudes

- Media Aritmética de Actitudes de los trabajadores: **38.21**
- Desviación Estándar de los trabajadores: **8.86**
- Límite Inferior (-1D): **29.59**
- Límite Superior (+1D): **46.83**
- Límite superior (+2 D): **55.45**

Límites	Atributos	Actitudes
Distancia bajo una Desviación Estándar.	Capacitación técnica y Yo/Mi	29,07
	Compañerismo y trabajo en equipo y Yo/Mi	31,43
	Reconocimiento a la experiencia laboral y Yo/Mi	32,17
	Compromiso con la empresa y Yo/Mi	32,87
	Concordancia entre tareas y contrato y Yo/Mi	33,93
	Bienestar del personal y Yo/Mi	37,67
	Bormax hoy y Yo/Mi	38,75

	Posibilidades de ascenso y Yo/Mi	39,04
	Yo/Mi y Empresa ideal	42,10
	Remuneración Satisfactoria y Yo/Mi	42,82
Distancia sobre dos Desviaciones Estándar.	Comunicación con gerencia en Santiago y Yo/Mi	60,42

Tabla 6. Promedios de las actitudes de los trabajadores de Bormax, ordenados de menor a mayor.

Uno de los aspectos más significativos que muestra la Tabla 6, es que la única distancia actitudinal estrecha, se vincula al atributo *Capacitación técnica*, es decir, dicho atributo tiene mucho que ver consigo mismo.

En cuanto a la distancia actitudinal más lejana, nuevamente encontramos el atributo *Comunicación con gerencia en Santiago* percibido como el aspecto más lejano a sí mismos con una distancia de 60.42 unidades, es decir, dos desviaciones estándar sobre el promedio de actitudes.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De los antecedentes desprendidos de los resultados y el contacto con los trabajadores a través de las entrevistas en profundidad, uno de los aspectos importantes surge de las distancias más y menos estrechas en cada par de atributos, con resultados estadísticamente significativos.

En términos generales, los trabajadores de Bormax poseen una actitud favorable hacia los atributos de “Capacitación técnica”, “Compañerismo y trabajo en equipo”, “Reconocimiento a la experiencia laboral”, “Compromiso con la empresa” y “Concordancia entre tareas y Contrato”. Esta cercanía actitudinal, nos habla de la valoración positiva que los trabajadores realizan a los atributos expuestos, la que es expresada en términos de deseo o favorabilidad a cada uno de los atributos expuestos, es decir no significa que lo encuentren en su realidad actual, sino que más bien se expresa en términos de favorabilidad a aquello que valoro y que me gustaría tener.

En base a lo anterior, la relación actitudinal más estrecha se asocia al atributo Capacitación técnica, la que a su vez representa la distancia más cercana de todo el estudio. Sin duda esta relación, causa una aparente inconsistencia al momento de comparar la información recabada durante la primera etapa y los resultados cuantitativos obtenidos en la cuarta etapa del estudio. Esta inconsistencia se debe principalmente a que durante la etapa inicial los trabajadores reportaron que no tenían las suficientes capacitaciones técnicas, ya que estas solo respondían a lo obligatorio establecido por Codelco y no buscaban la actualización y mejoramiento de los conocimientos de sus trabajadores.

Tras analizar e integrar la información cualitativa, cuantitativa y las nociones de actitud, se comprende que esta relación no se debe necesariamente a la existencia de la posibilidad real que ellos tienen de acceder a estos atributos en su contexto laboral, sino que más bien, el atributo *capacitación técnica* se vincula consigo mismo en términos de *deseo*, es decir como algo que se anhela tener.

Por lo tanto, esta cercanía expresada entre los atributos “Capacitación técnica” y Yo/Mi, se traduce en la expresión de un deseo, una actitud favorable que los trabajadores poseen hacia la capacitación técnica, pues la conciben como algo necesario y útil.

Por otro lado, también se hace presente la creencia y valoración que los funcionarios le otorgan al compañerismo y trabajo en equipo, el deseo de tener un reconocimiento a la

experiencia laboral y una concordancia entre las tareas realizadas y las estipuladas en el contrato.

Los trabajadores de Bormax, tienen la creencia que el compañerismo y el trabajo en equipo están íntimamente relacionados con el reconocimiento a la experiencia laboral, la capacitación técnica, posibilidades de ascenso y la concordancia entre tareas y contrato. Esta afirmación nos habla de la importancia que se le otorga a sus pares, en donde existe un predominio y una mayor relevancia de las evaluaciones y acciones de apoyo realizadas entre los compañeros de trabajo. En este sentido, las consideraciones formales de Bormax, son suplantadas por la de los pares consideran, tal es el caso del reconocimiento a la experiencia laboral, el reconocimiento a la capacitación técnica y la manera en que la concordancia entre las tareas y el contrato influye en las relaciones entre los compañeros de trabajo. De esta manera, el compañerismo y el trabajo en equipo se posicionan como potenciadores de un clima laboral positivo.

La capacitación técnica, el reconocimiento a la experiencia laboral y la concordancia entre tareas y contrato, al estar vinculados directamente con el compañerismo y el trabajo en equipo, el énfasis es puesto en la valoración interna que los propios trabajadores realizan, por lo que las nociones “formales” o institucionales no son fuertemente consideradas.

En general, la valoración que se realiza al compañerismo y al trabajo en equipo convierte a las relaciones interpersonales en un componente amortiguador, es decir se transforma en un factor protector que permite sopesar las distintas dificultades o falencias que surgen de la gestión de la empresa Bormax, por lo que es importante potenciar y fortalecer las relaciones entre los compañeros de trabajo, de manera de propiciar un clima laboral positivo.

Es importante recalcar, que existe una actitud hacia la empresa Bormax, la que surge de la relación entre los atributos Yo/Mi y compromiso con la empresa. Esta actitud favorable, nos habla del compromiso que los trabajadores sienten hacia la Organización y en general hacia la gente que lo compone. Cabe mencionar, que en base a las entrevistas y el papel preponderante que ocupa para el personal de Bormax el compañerismo y el trabajo en equipo, es probable que el compromiso hacia la organización este ligado más a su gente que a la imagen institucional que Bormax expresa.

Además existe una distancia cercana entre el compromiso con la empresa y el reconocimiento a la experiencia laboral, capacitación técnica y concordancia entre tareas

y contrato. Esto nos dice, que mientras mayor sea el reconocimiento a la experiencia laboral, las capacitaciones otorgadas y la concordancia entre las tareas realizadas y las estipuladas den el contrato, mayor será el compromiso con la organización.

Por otro lado, en el extremo opuesto del mapa Galileo, se encuentra las creencias y actitudes evaluadas como menos relacionadas entre sí. Dentro de este grupo, el atributo que se presenta en todas las relaciones es el de comunicación con gerencia en Santiago, por lo que muchas de las problemáticas existentes al interior de la empresa, se entienden como producto de la lejanía entre la gerencia en Santiago y los trabajadores. Esta situación que dificulta directamente la comunicación y la inmediatez de las soluciones en la Organización, genera en los trabajadores la creencia de que la empresa no se preocupa de sus problemáticas, razón por la que son relegadas a un segundo plano.

En general, el personal de Bormax tiene la creencia que la comunicación con la gerencia en Santiago es deficiente, afirmación que es respaldada por lentitud o nula capacidad resolutoria que existe a la hora de responder cada una de sus demandas, las cuales se encuentran vinculadas mayoritariamente con temáticas como sueldos, beneficios, problemas contractuales, capacitaciones, posibilidades de ascensos, entre otros.

La creencia que presenta la mayor cifra, está ligada a la falta de reconocimiento a la experiencia laboral en que incurre la gerencia en Santiago y la empresa Bormax.

Además, la actitud que resulta de la relación entre la comunicación con la gerencia en Santiago y Yo/Mi, respalda la idea de lejanía, disminuyendo en los trabajadores la vinculación con Bormax. Esta situación se debe a que existe la creencia que la comunicación con la gerencia, afecta negativamente el compromiso con la empresa.

Por lo anterior, resulta imperante trabajar en la comunicación entre la central de Bormax y sus trabajadores de faena, de manera de fortalecer principalmente la comunicación entre el Bormax institucional y su parte operativa, lo que a su vez incrementara positivamente el compromiso organizacional y su clima laboral.

Después de analizar las puntuaciones estadísticamente significativas, resulta importante considerar la creencia que vincula la situación actual de la empresa, es decir el Bormax de hoy y aquella empresa ideal en la que les gustaría trabajar, debido a que entrega un panorama general acerca de las expectativas de los trabajadores hacia Bormax y sus cambios.

El promedio de la distancia entre el atributo Bormax hoy y empresa ideal, es de 52,93; este resultado revela que si bien, existe una distancia entre la empresa actual y la deseada, esta no se aleja en demasía del promedio (45,65). Por consiguiente Bormax no está muy lejos ni cerca, de cumplir con las expectativas de sus trabajadores, sino que existe una valoración intermedia que posibilita el trabajo y el surgimiento de resultados positivos a través de la aplicación de las intervenciones sugeridas más adelante (sugerencias página 70).

Con el propósito de enriquecer el análisis del estudio, se llevaron a cabo algunas comparaciones entre distintos criterios, tales como: “*Tipo de cargo*”, “*Área de trabajo*” y “*Tiempo de permanencia en la empresa*”. Para tales efectos, se llevó a cabo un análisis ANOVA para el criterio *Tipo de cargo*. Dicho análisis permite comparar más de dos variables, en este caso los cuatro subgrupos (Supervisor, Maestro primera, Maestro segunda y Ayudante) del criterio *tipo de cargo*.

Para los otros dos criterios (área de trabajo y tiempo de permanencia en la empresa), se llevó a cabo un análisis comparativo T STUDENT.

9.1. Resultados y análisis de creencias y actitudes para la categoría “Tipo de cargo” comparados por análisis ANOVA

En el análisis ANOVA, se realizó una comparación del criterio “Tipo de cargo”, que contiene cuatro (4) subgrupos: Supervisores, maestro 1era, maestro 2da y ayudante.

Dicho análisis, muestra homogeneidad de puntajes entre los subgrupos comparados, evidenciando que sus diferencias no son significativas.

ANOVA

	F	Sig.
Remuneración Satisfactoria y Reconocimiento a la experiencia laboral	1,180	0,320
Remuneración Satisfactoria y Posibilidades de ascenso	0,973	0,408
Remuneración Satisfactoria y Capacitación técnica	0,481	0,696
Remuneración Satisfactoria y Concordancia entre tareas y contrato	0,294	0,830
Remuneración Satisfactoria y Compromiso con la empresa	0,370	0,775
Remuneración Satisfactoria y Compañerismo y trabajo en equipo	0,524	0,666
Remuneración Satisfactoria y Comunicación con gerencia en Santiago	0,362	0,780

Remuneración Satisfactoria y Bienestar del personal	0,719	0,542
Remuneración Satisfactoria y Bormax hoy	1,775	0,155
Remuneración Satisfactoria y Yo/Mi	2,107	0,103
Remuneración Satisfactoria y Empresa ideal	0,658	0,579
Reconocimiento a la experiencia laboral y Posibilidades de ascenso	1,261	0,291
Reconocimiento a la experiencia laboral y Capacitación técnica	0,612	0,609
Reconocimiento a la experiencia laboral y Concordancia entre tareas y contrato	0,741	0,529
Reconocimiento a la experiencia laboral y Compromiso con la empresa	0,727	0,538
Reconocimiento a la experiencia laboral y Compañerismo y trabajo en equipo	0,420	0,739
Reconocimiento a la experiencia laboral y Comunicación con gerencia en Santiago	1,277	0,285
Reconocimiento a la experiencia laboral y Bienestar del personal	0,389	0,761
Reconocimiento a la experiencia laboral y Bormax hoy	0,481	0,696
Reconocimiento a la experiencia laboral y Yo/Mi	1,212	0,308
Reconocimiento a la experiencia laboral y Empresa ideal	0,545	0,653
Posibilidades de ascenso y Capacitación técnica	1,167	0,325
Posibilidades de ascenso y Concordancia entre tareas y contrato	1,342	0,264
Posibilidades de ascenso y Compromiso con la empresa	0,774	0,511
Posibilidades de ascenso y Compañerismo y trabajo en equipo	0,481	0,696
Posibilidades de ascenso y Comunicación con gerencia en Santiago	0,772	0,512
Posibilidades de ascenso y Bienestar del personal	0,308	0,819
Posibilidades de ascenso y Bormax hoy	0,590	0,623
Posibilidades de ascenso y Yo/Mi	1,120	0,344
Posibilidades de ascenso y Empresa ideal	1,548	0,205
Capacitación técnica y Concordancia entre tareas y contrato	0,374	0,772
Capacitación técnica y Compromiso con la empresa	0,623	0,602
Capacitación técnica y Compañerismo y trabajo en equipo	0,347	0,791
Capacitación técnica y Comunicación con gerencia en Santiago	0,795	0,499
Capacitación técnica y Bienestar del personal	0,308	0,820
Capacitación técnica y Bormax hoy	0,686	0,562
Capacitación técnica y Yo/Mi	0,497	0,685
Capacitación técnica y Empresa ideal	0,233	0,873
Concordancia entre tareas y contrato y Compromiso con la empresa	0,409	0,747
Concordancia entre tareas y contrato y Compañerismo	0,358	0,784

Seminario presentado a la Escuela de Psicología de la Universidad de Valparaíso para optar al grado de Licenciado en Psicología y al título de Psicólogo, 2014 / Ahumada, Cisternas, Galleguillos, Huenuqueo, León, Lever, Pacheco, Salazar.

y trabajo en equipo		
Concordancia entre tareas y contrato y Comunicación con gerencia en Santiago	0,443	0,722
Concordancia entre tareas y contrato y Bienestar del personal	1,970	0,122
Concordancia entre tareas y contrato y Bormax hoy	0,276	0,843
Concordancia entre tareas y contrato y Yo/Mi	1,084	0,358
Concordancia entre tareas y contrato y Empresa ideal	1,263	0,290
Compromiso con la empresa y Compañerismo y trabajo en equipo	0,213	0,887
Compromiso con la empresa y Comunicación con gerencia en Santiago	0,340	0,797
Compromiso con la empresa y Bienestar del personal	0,318	0,813
Compromiso con la empresa y Bormax hoy	0,068	0,977
Compromiso con la empresa y Yo/Mi	0,787	0,503
Compromiso con la empresa y Empresa ideal	0,220	0,882
Compañerismo y trabajo en equipo y Comunicación con gerencia en Santiago	0,820	0,485
Compañerismo y trabajo en equipo y Bienestar del personal	0,945	0,421
Compañerismo y trabajo en equipo y Bormax hoy	0,523	0,667
Compañerismo y trabajo en equipo y Yo/Mi	0,354	0,787
Compañerismo y trabajo en equipo y Empresa ideal	0,277	0,842
Comunicación con gerencia en Santiago y Bienestar del personal	0,094	0,963
Comunicación con gerencia en Santiago y Bormax hoy	0,295	0,829
Comunicación con gerencia en Santiago y Yo/Mi	1,683	0,174
Comunicación con gerencia en Santiago y Empresa ideal	0,391	0,760
Bienestar del personal y Bormax hoy	0,319	0,811
Bienestar del personal y Yo/Mi	0,457	0,712
Bienestar del personal y Empresa ideal	0,892	0,447
Bormax hoy y Yo/Mi	0,451	0,717
Bormax hoy y Empresa ideal	0,966	0,411
Yo/Mi y Empresa ideal	0,223	0,881

Tabla 7. Análisis ANOVA, para el factor “Tipo de cargo”

9.2. Resultados y análisis de creencias y actitudes comparados por análisis T STUDENT para diferencias de medias del factor “Área de trabajo”

Siguiendo con el análisis de resultados, se llevó a cabo una comparación T STUDENT, donde el criterio considerado es “El área de trabajo en que se desempeñan los

empleados”, estableciendo una segregación de dos subgrupos: 1) De Obra, 2) De Mantención.

Dicha comparación, establece cierta homogeneidad en los puntajes de ambos subgrupos (Obra y Mantención), es decir 56 de 66 relaciones entre atributos muestran puntajes similares, por lo tanto, sus diferencias no son significativas. Sin embargo, es importante destacar que ciertas relaciones entre atributos (10 de un total de 66 relaciones) mostraron algunas diferencias significativas. En la tabla N° 10, se visualizan los atributos (10) que muestran heterogeneidad entre las medias de ambos subgrupos (Obra/Mantención):

		Medias de Subgrupos	
	Atributos	Mantención	Obra
1	Remuneración Satisfactoria y Reconocimiento a la experiencia laboral	53,67	42,05
2	Remuneración Satisfactoria y Capacitación técnica	62,58	48,90
3	Remuneración Satisfactoria y Concordancia entre tareas y contrato	55,86	41,35
4	Remuneración Satisfactoria y Compromiso con la empresa	52,56	35,07
5	Remuneración Satisfactoria y Comunicación con gerencia en Santiago	75,28	62,02
6	Remuneración Satisfactoria y Yo/Mi	51,53	38,60
7	Reconocimiento a la experiencia laboral y Concordancia entre tareas y contrato	50,19	38,84
8	Capacitación técnica y Yo/Mi	36,40	25,40
9	Compromiso con la empresa y Bormax hoy	46,86	35,31
10	Bormax hoy y Yo/Mi	45,16	35,65

Tabla 8. Atributos que muestran heterogeneidad entre las medias de ambos Sub-grupos (Obra y Mantención)

De acuerdo a lo anterior, se destaca que el subgrupo “Obra” presenta medias que establecen relaciones notoriamente más estrechas entre los atributos que los del subgrupo “Mantención”. Esta mayor cercanía del subgrupo obra, se debe principalmente a que una situación de mayor inestabilidad (menor constancia en la permanencia de organización), otorga una mayor valoración de la remuneración por sobre otros atributos.

9.3. Resultados y análisis de creencias y actitudes comparados por análisis T STUDENT para diferencias de medias del factor “Tiempo de permanencia en la empresa”

Por medio de T STUDENT, se analizó el criterio “Tiempo de permanencia en la empresa”, el cual fue dividido en dos subgrupos: 1) aquellos trabajadores que llevan menos de 1 año en la empresa, 2) aquellos trabajadores que llevan más de 1 año en la empresa.

Dicha comparación, establece que existe homogeneidad en los puntajes de ambos subgrupos, es decir 63 de 66 relaciones entre atributos muestran puntajes similares sin diferencias significativas, lo que permite pensar que dichos resultados se deban al azar más que a diferencia de otro tipo. Sin embargo, es importante destacar que 3 relaciones entre atributos (de un total de 66 relaciones) mostraron algunas diferencias significativas. En la tabla N° 11, se visualizan las relaciones entre atributos (3) que muestran heterogeneidad entre las medias de ambos subgrupos (< 1 año y > 1 año)

	Atributos	Medias entre subgrupos	
		< 1 año	> 1 año
1	Remuneración Satisfactoria y Concordancia entre tareas y contrato	40,59	52,12
2	Remuneración Satisfactoria y Compromiso con la empresa	34,55	46,74
3	Compañerismo y trabajo en equipo y Yo/Mi	36,17	26,83

Tabla 9. Atributos que muestran heterogeneidad entre las medias de ambos Sub-grupos (Obra y Mantención)

De acuerdo a lo anterior, se destaca que las relaciones entre los atributos “Remuneración satisfactoria” Y “Concordancia entre tareas y contrato”; “Remuneración Satisfactoria” y “Compromiso con la empresa”, presentan para el subgrupo “< 1 año” medias que establecen relaciones notoriamente más estrechas entre los atributos que las del subgrupo “> 1 año”. Por lo que los trabajadores que llevan menos de un año, valoran más la remuneración, y resulta más influyente a la hora de, por ejemplo comprometerse con la organización.

Por otra parte para la actitud “Compañerismo y trabajo en equipo” y “YO/MI”, la media del subgrupo “> de 1 año” establece una relación más estrecha, es decir, existe una actitud más positiva hacia el compañerismo y el trabajo en equipo. Esto podría indicar

que el compañerismo y trabajo en equipo es más valorado por aquellas personas que llevan mayor tiempo en la empresa, ya que logran establecer relaciones interpersonales más duraderas dado el tiempo de permanencia.

9.4. Análisis comparativo entre factores: “Área de trabajo” y “Tiempo de permanencia en la empresa”

Creencias	Área de trabajo		Tiempo	
	Mantención	Obra	<1 año	>1 año
Remuneración satisfactoria y Concordancia entre tareas y contrato	55,86	41,35	40,56	52,12
Remuneración satisfactoria y Compromiso con la Empresa	52,56	35,07	34,55	46,74

Tabla 10. Comparación entre factores, *Tiempo de permanencia en la empresa* (<1 año, >1 año) y *Área de trabajo* (Mantención, Obra)

Al realizar el análisis comparativo T STUDENT para los factores “Área de trabajo” y “Tiempo de permanencia en la empresa”, se visualizan algunos aspectos relevantes de mencionar. Para la relación entre atributos “Remuneración Satisfactoria” y “Concordancia entre tareas y contrato” se muestra en el criterio “Área de trabajo” una relación más estrecha que en el subgrupo “Obra”, con una media de 41,35 respecto a los de “Mantención” (55,86).

Por otro lado, la creencia que surge de “Remuneración satisfactoria y Compromiso con la empresa” presenta una media de 34,55 para los trabajadores de menos de un año y de 46,74 para aquellos que poseen más de un año de antigüedad dentro de la organización. Es así como nuevamente el grupo de menos de un año posee las distancias más estrechas, lo que muestra que el compromiso que tienen hacia Bormax, está íntimamente relacionado con la remuneración que reciben.

En términos generales, se puede decir que los trabajadores que tienen una situación de menor estabilidad laboral al interior de Bormax, es decir tener un trabajo menos constante y por un periodo menor, otorgan una mayor relevancia a lo monetario. Cualquier actividad que realicen y la flexibilidad a la hora de ejecutar labores que no están estipuladas en el contrato, está fuertemente mediada por la remuneración recibida. Caso

similar ocurre para el compromiso con la Organización, en donde mientras más satisfactorio sea el sueldo mayor será el compromiso con esta.

10. CONCLUSIONES

La presente investigación, permite conocer las creencias y actitudes que poseen los trabajadores de Bormax respecto a los atributos que conforman el clima organizacional. Esta publicación ha querido presentar ciertas características del avance en el estudio de clima laboral en materia de recursos humanos, así como argumentos que sustenten, que este tema debe asumirse con particular prioridad en las distintas instituciones y empresas, para lo cual en un comienzo, se teorizó respecto las características y antecedentes más relevantes que forman parte del rubro minero, con la finalidad de generar conclusiones acordes al contexto en que se mueven éstas mismas.

Primero que todo, si bien se puede decir que este estudio fue planteado desde la necesidad que presentaba la empresa Bormax, de enfrentar y trabajar en fenómenos organizacionales que sus propios miembros consideraban importantes, a través de la metodología ya mencionada, es fundamental también tener una visión general del grupo de atributos resultantes, para referirse al entorno interno en que se desempeñan sus trabajadores, lo que considera tanto el ambiente físico en que éste se da, como a las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Esta mirada ha sido global e integradora, queriendo involucrar a la mayor parte de los trabajadores de la empresa Bormax, con la finalidad de visualizar de manera compartida los estilos de trabajo e incluso ciertas características propias que le han ido otorgando cierta identidad a esta empresa a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, bajo este enfoque, se considera que las relaciones que se instauran entre el trabajador y la institución, cualquiera sea ésta, tiene una importancia crucial, pues de ellas va a depender en gran medida el éxito, la eficacia y productividad de la organización. Por eso es substancial, que dentro de la institución o empresa, exista una predisposición a la innovación y a la mantención de un cierto nivel de desarrollo para responder de forma planificada a los cambios de la sociedad moderna, lo que lleva a plantearse, que para lograr un “clima organizacional efectivo” se deben implementar también “estrategias adecuadas” que permitan facilitar este dinamismo para consolidar sus avances.

Si esta misma lógica se plantea de acuerdo a la aplicabilidad del enfoque de clima laboral, teniendo en consideración los resultados del presente estudio, y complementándolos con el acercamiento directo con los trabajadores de Bormax y en virtud de la pregunta de investigación *¿Cuáles son las principales creencias y actitudes*

que sostienen los trabajadores operativos de Bormax S.A, respecto de los atributos del clima organizacional de la empresa?, se concluye, que:

- Existe un alto interés y una actitud favorable por parte de los trabajadores de Bormax respecto a la mayoría de los atributos que conforman el clima de la organización, como lo son: Capacitaciones técnicas, Compañerismo y Trabajo en Equipo, Compromiso con la Empresa, y la Concordancia que existe entre las tareas y el contrato de trabajo. De este modo, se puede decir que los trabajadores valoran y anhelan dichos atributos y poseen una buena disposición a éstos.
- Por otra parte, los trabajadores de Bormax poseen una actitud desfavorable respecto a la comunicación con Gerencia en Santiago, debido a la lejanía geográfica de ésta, la cual obstaculiza los canales de información entre ambas entidades. De igual manera, los trabajadores creen que aspectos tan importantes para ellos, tales como el Reconocimiento a su Experiencia Laboral, la Remuneración Satisfactoria, el Bienestar del Personal, y las Capacitaciones Técnicas, no son valorados por la Gerencia, ya que debido a la distancia mencionada anteriormente, la Gerencia no se informa mayormente de lo que sucede con ellos en terreno.
- Ahora bien, con respecto a los trabajadores más jóvenes y de obras (por proyectos), se puede mencionar, que éstos poseen mayor flexibilidad en relación a las tareas que deben realizar y que no están estipuladas por contrato, asimismo, consideran que la remuneración recibida, es satisfactoria, valorando así su compromiso con la empresa.
- Por el contrario, los trabajadores con más experiencia, poseen una creencia diferente entre la Remuneración y el Reconocimiento a la Experiencia; los trabajadores antiguos cuestionan el salario de los nuevos en base a que éstos últimos no poseerían experiencia, por lo que no se les estarían valorando capacidades y destrezas adquiridas en los años de aprendizaje en la misma labor.
- En base a los puntos anteriores, cabe destacar, que dichas dificultades son equiparadas por el compañerismo y trabajo en equipo, convirtiéndose en un componente fundamental para la mantención de un clima organizacional positivo, puesto que si bien existe lejanía física entre las dependencias de la empresa, los trabajadores en terreno (dependencia en Rancagua) se han unido, apoyándose

conjuntamente en sus labores, llegando a formar una concreta red de compañerismo, lo que les permite enfrentar o prestar ayuda a otro ante cualquier eventualidad en la empresa misma o fuera de ésta, sea beneficiosa o no para ellos. Se evidencia un grupo social activo, de relaciones interpersonales cercanas, el cual condiciona en cierta medida la estructura formal establecida por la empresa, actuando como un factor protector entre los miembros de ésta.

- Por lo mismo, el compañerismo y trabajo en equipo por parte de los trabajadores, favorece el trabajo conjunto en todos sus aspectos, esto es, en el cumplimiento de los plazos establecidos, en la realización de las actividades diarias, y en la dedicación que existe entre ellos mismos como trabajadores de acuerdo a las oportunidades de perfeccionarse o actualizarse en alguna especialidad o área (capacitación), esto de manera informal, por medio de los conocimientos prácticos, experiencia laboral y consejos que los mismos trabajadores más antiguos prestan a los nuevos para la realización de sus labores.

Finalmente, podemos concluir que los trabajadores comparten la percepción de que existen *dos "Bormax"* dentro de la empresa: uno en las dependencias de Rancagua y otro en la Región Metropolitana. El primero de ellos, si bien, tiene aspectos que mejorar, posee una base sólida conformada por el compañerismo, el trabajo en equipo y la sinergia entre los distintos operadores, factores que se deben mantener; por la contraparte, en Santiago, para el clima organizacional futuro de la Organización.

11. SUGERENCIAS

En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del estudio en la empresa, podemos comprender un poco mejor la realidad al interior de Bormax, identificando aquellos aspectos que necesitan de mayor atención, y estableciendo las medidas e intervenciones que resulten más efectivas a la hora de mejorar el clima laboral en la Organización.

Uno de los aspectos más críticos, corresponde a la *Comunicación con la Gerencia en Santiago*, de este modo podemos señalar que:

“La comunicación en cualquier organización, se deforma cuando no existe confianza entre emisor y receptor, de manera que «la confianza puede ser una barrera o un facilitador de la comunicación efectiva” (Kinicki y Kreitner, 2004).

En este sentido, resulta de suma importancia, transparentar los procesos comunicacionales para disminuir la incertidumbre entre los trabajadores, lo que permitirá un alineamiento entre los directivos de Bormax y sus empleados.

A continuación se exponen algunas sugerencias:

- 1. Transformar los canales informales de comunicación en formales:** Se busca estructurar los procesos comunicacionales descendientes entre los trabajadores y las gerencias de Bormax, en donde, se definan las pautas y el período de tiempo de respuesta de los procesos informativos, reclamos y dudas en general. Para ello, se podría desarrollar un calendario que pudiera ser visto por todos los trabajadores, en donde se estipule el tiempo de respuesta para cada petición.
- 2. Implementar un sistema de comunicación Intranet:** Para difundir toda la información relevante relacionada con el personal y la organización, esto incluye la información técnica, logros de la organización, criterios de ascenso, capacitaciones técnicas, horarios, e incentivos monetarios, en tiempo inmediato.
- 3. Creación de foros de discusión:** Éstas deben ser organizadas por los directivos, y debe corresponder a una instancia temporal que permita compartir ideas mensualmente, de manera sincera y sin ningún tipo de censura. De este modo, se pretende despertar el interés y la participación de los distintos miembros de la organización en temas relevantes.

4. **Desarrollo de un buzón de sugerencias:** Permitir que las ideas de los trabajadores lleguen anónimamente a la dirección y que ésta sea tomada como una medida de prevención ante situaciones complejas.

Por el contrario, uno de los aspectos más relevantes corresponde al *Compañerismo y trabajo en equipo*, es por ello, que es necesario conservar dicho atributo para así mantener el clima laboral positivo de la empresa.

1. **Creación/mantenimiento de actividades recreativas fuera del horario de trabajo** (partidos de football, asados, etc): Permite conservar al grupo cohesionado, además, de optimizar el estado anímico de los trabajadores como también las relaciones entre ellos y sus superiores. De esta manera, se intenta que los empleados posteriormente vuelvan a sus trabajos más felices y motivados.

Dentro de estas mismas instancias, se pueden desarrollar concursos y juegos para así promover la relajación y recreación. Con ello, se expresa a los trabajadores la preocupación por su bienestar.

2. **Elogiar y reconocer los éxitos:** Cuando un grupo cumple tanto con sus objetivos como con sus metas, es necesario reconocer públicamente el esfuerzo y las funciones de los trabajadores, así como también destacar su trabajo, alineándolo con los objetivos de la Organización. Estos reconocimientos pueden ser incentivos manifestados en bonos, días libres, presentes, almuerzos o a través de la Intranet mencionada anteriormente.
3. **Mantener a los equipos para solucionar problemas cotidianos del trabajo:** Los trabajadores deberán arreglar y perfeccionar los procesos de los diferentes trabajos, más allá del tema productivo, a través de ideas que también permitan mejorar las condiciones en que se realizan estos trabajos. De esta forma, los trabajadores se acercarán para colaborar en una tarea en común.
4. **Revisión de proyectos y su progreso a partir de reuniones de Departamento:** Esta instancia permite explorar el desarrollo de los proyectos dentro de la empresa, los cuáles pueden ser mejorados con la participación de los miembros del grupo. Aquellas reuniones permitirán compartir ideas en común, además, de generar acuerdos respecto a cómo perfeccionar un servicio o cuáles son los pasos indicados para ejecutarlo.

5. **Inducción a los nuevos trabajadores e inclusión a los miembros que se integren a un nuevo departamento:** Generar técnicas, como juego de roles, que permitan quitar las tensiones del ambiente y que predisponga a mejorar el estado anímico de los miembros del grupo.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Alves, J.** (2000). *Liderazgo y Clima organizacional*. Revista de Psicología del Deporte 9, (1-2), 123-133
- **Astudillo, M., Cárcamo, P., Cruz, F., Díaz F., Riquelme, C., Riquelme, E., Tabilo, E., Valencia, J.** (2011) *Universidades Tradicionales y calidad institucional. Actitudes y creencias de sus estudiantes*. Seminario de Título 2011, Universidad de Valparaíso, Chile.
- **Brunet, L.** (1987) *El Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- **Brunet, L.** (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- **Caamaño, E.** (2013).*La ley de subcontratación y la tutela de los derechos fundamentales de los trabajadores de servicios transitorios*.
- **Cabrera, G.** (1999). *Clima organizacional de las empresas chilenas*. Revista de psicología Social e institucional, 1(2), 1-19.
- **Chiang, M.** (2010) *Relaciones entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral*. Comillas, Madrid.
- **Chiavenato, I.** (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Mc GrawHill, Bogotá, Colombia.
- **Da Silva, R.** (2002) *Teorías de la administración*. CengageLearning Editores.
- **Demicheli, G.** (2009) *Actitudes y Creencias de los miembros de una Universidad Pública Chilena en relación con los principales atributos culturales de ésta. Un enfoque metodológico integrador*. Universidad de Granada, Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Facultad de Psicología.
- **Dirección del trabajo**(2011). **Encla**(2011). Capítulo 3 subcontratación y suministro de trabajadores. Informe de resultados.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil, Gobierno de Chile** (2009) *Clima Laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamientos en los Servicios Públicos*.
- **Echeverría, M.**(2010). *La historia inclusiva de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. División de estudios Dirección del trabajo. Gobierno de Chile.

- **Encina, F.**(1981). *Nuestra inferioridad económica*. Editorial Universitaria.
- **FellerRate** (2011). *Informe de Clasificación*. Corporación Nacional del Cobre de Chile. Chile.
- **Fundación Chile.**(2011). *Fuerza laboral en la gran minería de Chile*. Gobierno de Chile.
- **Gana, J.**(1988). *La minería del cobre*. Amb. y Des., Vol. IV - Nos- 1 y 2.
- **Ganga, F., Toro, I.; Sanhueza, H.**(2010). *La terciarización de funciones en la división El Teniente Codelco Chile. Estudios Gerenciales*. [online]. 2010, vol.26, n.116, pp. 143-168. ISSN 0123-5923.
- **Goncalves, A.** (1997). Dimensiones del Clima organizacional.[http://cadel2.uvmnet.edu/portalple/assignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima .pdf](http://cadel2.uvmnet.edu/portalple/assignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf)
- **James, L. y Jones, A.** (1974) *Organizational clima te:A review of theory and research*. Psychological Bulletin, 81, 1096-1112.
- **Koontz, H.y Wehrich, H.** (1998). *Administración*. Una perspectiva global. México, D.F. Mc Graw Hill. Pág. 783
- **Leiva, S.**(2009). *La subcontratación en la minería en Chile: elementos teóricos para el análisis*.
- **Likert, R.** (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: Harper and Row
- **Maish, E.** (2004) *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional* (versión electrónica). Gestión en el tercer milenio, 13 (7), 35-38
- **Muñoz, A.**(2012). *Minería en América, desafíos y oportunidades*. Seminario Expomín 2012. Presidente sociedad nacional de minería Estadística de la operación y gestión minera.
- **Molina, M.** (2008) *Estudios de Clima organizacional*
- **Neal, M.** (2011) *The Handbook of Organizational Culture and Clima te*, Sage.
- **Pariente, J.** (2000) *Teorías de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*. Primera Edición. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Departamento de Fomento Editorial. México. Pág. 27
- **Pérez I., Maldonado M., Bustamante S.,** (2006) *Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*.

- **Rodríguez, A.** (2010) *Inventario del Clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo* en Revista Cubana de Higiene y Epidemiología.
- **Rosseau, D. M.**, (1997) *La construcción del clima en la investigación organizacional* (Demicheli, D. trad.) USA, Northwestern University. (Obra original publicada en 1988)
- **Salazar J., Estrada J., Guerrero C., Machado B., Cañedo R.**, (2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.
- **Sandoval, M.** (2004) "Conceptos y Dimensiones del Clima organizacional" *Hitos de Ciencias EconómicoAdministrativas* 2004;27:78-82.
- **Soberantes, L., De la Fuentes H.**, (2009) *El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones*.
- **Urdaneta, O.** (2009) *Clima organizacional en Institutos de investigación del Sector Salud*, Universidad de Zulia.
- **Woelfel, J. y Fink, E.** (1980) *The measurement of communication process. Galileo theory and method*. New York, Academic Press.
- **Woelfel, J. & Stoyanoff, N. J.**, (2007) *The Galileo System: a Rational Alternative to the Dominant Paradigm for Social Science Research. A Forum for General and Intercultural Business Communication*. (Vol. 3). Berlin: Peter Lang.

Referencias Web

- **Armstrong, A.**(2009) *Revista digital sobre la minería chilena [en línea]* http://www.mch.cl/revistas/index_neo.php?id=684 [Consultado: 25 de julio 2013]
- **Bormaxen** www.bormax.cl
- **Dirección Nacional del Servicio Civil** (2009) en <http://www.dipres.gob.cl/595/w3-propertyvalue-14429.html>
- **Codelco**(2011)Informe de sustentabilidad división El Teniente[en línea] http://www.codelco.com/prontus_codelco/site/artic/20120905/asocfile/20120905115019/division_el_Teniente.pdf[Consultado: 25 de julio 2013]
- **Expomin**(2012-2014) en www.expomin.cl
- **EXPONOR** (2013) en <http://www.exponor.cl/quienessomos.html>
- **Ministerio de Minería** (2011 – 2013) en <http://www.minmineria.gob.cl/>

- **Oliveros, I.** (2010) *Clima Laboral y estado actual de su abordaje en la Policía de Investigaciones de Chile* en Revista Estudios Policiales n°7 en http://www.policia.cl/cidepol/biblioteca/clima_laboral.pdf

13. ANEXOS

Anexo 1. Software Concordance

- **Concordance**

Éste programa permite realizar análisis de frecuencias de aparición de palabras en un texto en formato .txt, registrando el número de veces que aparece cada una. Además, exhibe el porcentaje de aparición de cada palabra en relación a las demás. Otra de las funciones que posee Concordance, es la presentación del contexto en el cual la palabra en cuestión está siendo utilizada, esta característica es configurable en cuanto la extensión del texto a presentar. Si una palabra ha sido utilizada más de una vez, el programa presentará, al momento de seleccionarla, todas las frases donde ésta aparezca. Si la necesidad de comprender el contexto es aún mayor, Concordance tiene la capacidad de abrir una nueva ventana, con la totalidad del texto en cuestión, para ofrecer una lectura más amplia y detallada.

Anexo 2. Software Make Tables, Thought View, SPSS

- **MakeTables o TABLES**

Básicamente, este programa confecciona una tabla que entrega la distancia media que existe entre todas las posibles combinaciones de pares de conceptos del espacio Galileo. A partir de éstas, finalmente, se establecen las interpretaciones respecto de las Creencias y Actitudes existentes en relación al objeto de estudio.

- **Thought View**

Éste Software permite trazar un gráfico a partir de los datos de coordenadas que entrega Galileo en formato .crd, y generar una representación gráfica conocida como “Mapa Galileo” y que permite personalizar las características de su visualización. Dentro de estas posibilidades se encuentran las siguientes:

- Capacidad de cambiar el ángulo del para en tres ejes distintos simultáneamente en el modo 3D y en dos ejes en el modo 2D.
- Acercar y alejar el gráfico según la disposición de las etiquetas.
- Acomodar el gráfico al tamaño del monitor.

- Mostrar gráficamente la desviación estándar mediante el diámetro de la figura que representa el punto de la coordenada (cubo para 3D, círculo para 2D).
- Generar una representación estéreo del gráfico.
- Aplicar transformación logarítmica directamente al gráfico.
- Configurar las fuentes y colores de cada objeto de la representación (red de fondo, puntos de ubicación de las etiquetas, etiquetas, fondo de pantalla).

- **SPSS**

El software estadístico, Statistical Package for the Social Science (SPSS) permite un tratamiento integrado de todas las fases que conlleva el análisis de datos. El programa cubre un amplio rango de procedimientos estadísticos que permite resumir y describir los datos (tablas de frecuencias, tablas de contingencias, estadísticos descriptivos) Determina si existe diferencia significativa entre grupos (Prueba T para una muestra independientes y dependientes, ANOVA de un factor), ajusta los datos a un modelo lineal general (univariante, multivariante, de medidas repetidas, componentes de la varianza), análisis de datos categóricos (modelos loglineales), análisis psicométricos (análisis de confiabilidad), pruebas no paramétricas (chi-cuadrado, Kolmogorov-Smirnov) y realiza gráficos, entre otras muchas más aplicaciones.

Anexo 3. Cuestionario levantado para el presente estudio