

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ANTROPOLOGÍA.
2005, ABRIL.

Tesis para optar al Título de Antropólogo Socio Cultural.

**Cultura Organizacional. Construcción de Liderazgo como Método
para el mejoramiento y Desarrollo del Clima Laboral al interior de
la empresa. El caso de CODELCO Chile División El Salvador.**

Alumno: Luis Andrés Saavedra Moriega.
Profesor Patrocinante: Mónica Raddatz T.
Profesor Informante: Juan Carlos Skewes V.
Profesor Informante: Clara Olmedo

ÍNDICE

1. Introducción	2
1.1. Objetivos	5
1.1.1. Objetivo General	5
1.1.2. Objetivos Específicos	5
1.2. Hipótesis	6
1.3. Metodología	7
1.3.1. De la Metodología Cualitativa	8
1.3.2. De la Metodología Cuantitativa	9
2. CAPÍTULO I	
2.1. Cultura Organizacional. Construcción de Liderazgo como Método para el mejoramiento y desarrollo del Clima Laboral	11
2.1.1. Teoría del Tema en Antropología y Sociología	11
2.2. Clima y Desarrollo Laboral como Capital Social y Organización Sistémica 3	16
CAPÍTULO II	
3.1. Antecedentes Generales Corporación Nacional del Cobre, CODELCO	21
3.1.1. Organización	21
3.1.2. Divisiones de CODELCO	23
3.1.3. Negocios y Sociedades	24
3.1.4. Estrategias de Negocios	25
3.1.5. Presencia Mundial	26
3.2. Visión Futuro	27
3.2.1. Misión	27
3.2.2. Metas y Compromisos	27
3.2.3. Compromisos de Codelco	28
3.2.4. Compromisos de Codelco con el dueño	28
3.2.5. Compromisos de la Administración y los Trabajadores	29
3.2.6. impulsos Estratégicos	29

3.3.	La Transformación de Codelco	33
3.3.1.	Aumento de la Producción y Duplicación del Valor	34
3.3.2.	Produciendo Futuro	35
3.3.3.	Capacitación y Desarrollo Humano	35
3.3.4.	De la Dificultad Inicial al Optimismo	36
3.3.5.	Gestión Operacional y Excedentes 2003	36
3.3.6.	Plan de Negocio y Desarrollo	37
3.3.7.	Inversiones y Proyectos Claves	38
3.4.	Antecedentes Generales División El Salvador	39
3.4.1.	Historia División Salvador	39
3.4.2.	Ubicación Geográfica y Clima	40
3.4.3.	Organización División El Salvador	43
3.4.4.	Misión y Futuro División Salvador	45
3.5.	Áreas de Trabajo y Proceso Productivo División Salvador	49
3.5.1.	Mina Subterránea	49
3.5.2.	Concentradora	51
3.5.3.	Fundición y Refinería	51
3.5.4.	Lixiviación	52
4.	CAPÍTULO III	
4.1.	La Gestión por Competencia y el Clima Laboral en la División Salvador	54
4.1.1.	La Gestión por Competencia s Laborales en el Desarrollo del Capital Humano	55
4.1.2.	Las Características de la Gestión por Competencias	55
4.1.3.	Clasificación de las Competencia Laborales	58
4.1.4.	Clasificación de las Competencia Laborales bajo el modelo de la Corporación del Cobre	59
4.1.4.1.	Competencias del Cargo	61
4.1.4.2.	Competencias Distintivas	62
4.1.4.3.	Competencias Básicas	62

4.1.5.	Proceso del Modelo	63
4.2.	Estudios de Clima Laboral en la División El Salvador	66
4.3.	Planificación de Acciones en base a resultados finales de Estudios de Clima Organizacional	82
5.	CAPÍTULO IV	
5.1.	Universo Geográfico y Temporal del Estudio	84
5.1.1.	Algunos datos técnicos y antecedentes productivos	87
5.2.	Tipo y Tamaño de la Muestra a utilizar	88
5.3.	Definición y Medición de Variables	92
5.3.1.	Variables Medidas en la tormenta de Ideas y en primeras entrevistas	93
5.3.2.	Variables Medidas en el Focus Group	97
5.3.3.	Variables Medidas en Entrevistas	100
5.3.4.	Variables medidas junto al equipo multidisciplinario	101
5.3.4.1.	Análisis de Flujo de Porras	105
5.4.	Instrumentos Metodológicos a Utilizar	108
6.	CAPÍTULO V	
6.1.	Primer Acercamiento al Área de Estudio	113
6.2.	Antecedentes de la Superintendencia Minas	117
6.2.1.	Evaluación de Dimensiones	117
6.2.2.	Evaluación de Dimensiones según Rango Etario y Nivel educacional	120
7.	CAPÍTULO VI	
7.1.	Análisis de la Información Primaria	124
7.2.	Variable "Relación entre Compañeros"	126
7.3.	Variable "Seguridad"	130
7.4.	Variable "Liderazgo"	133
7.5.	Rango Etario como factor de Resistencia a los Cambios	139
7.5.1.	Efecto etario	140
8.	CAPÍTULO VII	
8.1.	Diagnóstico del Problema	147

8.2.	Evaluación y Explicación de la Intervención	147
8.3.	Decisiones y Recomendaciones de Intervención	153
8.4.	Identificación de Acciones	155
8.5.	Planes de Acción para la Intervención	160
8.6.	Perfil de Cargo para la Construcción de Liderazgo	163
9.	BIBLIOGRAFÍA	182
10.	ANEXOS	185

ÍNDICE DE CUADROS.

Figura 3.1 Conductas Organizacionales y socioculturales	14
Figura 3.2 Desencuentros Comunicacionales	18
Organigrama Superior de Codelco	22
Divisiones de Codelco	23
Negocios y Sociedades	24
Estrategias de Negocios	25
Visión y Misión en el PCE	31
Objetivos Estratégicos	32
Cuadro 3.1 Producción	34
Cuadro 3.7 Inversiones	39
Lámina 4.2.1 Ubicación Geográfica El Salvador	41
Lámina 4.2.2 Ubicación Geográfica División El Salvador	42
Cuadro 4.3 Organigrama División Salvador	44
Gráfico 1.4 Gestión por Competencia	60
Figura 1.5 Modelo de Gestión basado en Competencias	60
Cuadro 2.1 Escala Likert	68
Cuadro 2.2 Dimensiones del Estudio	68
Cuadro 2.3 Definición de Dimensiones	69
Cuadro 2.4 Categorías y Notas	73
Cuadro 2.5 Variables Evaluadas Negativamente	77
Gráfico 2.1 Dimensiones Mal Evaluadas por preguntas	79
Gráfico 2.2 Dimensiones Mal Evaluadas por Tema de pregunta	81
Cuadro 4.1 Dimensiones Medidas	85
Figura 4.2 Planta Concentradora	87
Figura 4.3 Chancado Primario	88
Cuadro 4.2 Muestra a utilizar	89
Cuadro 4.3 Etapas y técnicas de Investigación	90
Cuadro 4.4 Rango Etario de la Muestra	91
Cuadro 4.4.1 Histograma Rango Etario	92
Cuadro 4.5 Variables, Atributos y Descripción	95

Cuadro 4.6 Variables Tesis v/s Variables Estudio de Clima	97
Cuadro 4.7 Variables, Atributos y Contextualización	98
Cuadro 4.8 Variables y Atributos en Entrevistas	100
Cuadro 4.9 Factores Organizaciones y Sociales	107
Gráfico 5.1 Dimensiones evaluadas en Superintendencia Minas	116
Gráfico 5.2 Dimensiones en Superintendencia Minas	117
Gráfico 5.3 Dimensiones evaluadas por Rango Etario y Escolaridad	118
Cuadro 6.1 Problemas y Antecedentes	124
Cuadro 6.2 Edad de Ingreso	143
Gráfico 6.2.1 Edad de Ingreso	144
Cuadro 6.3 Año de Ingreso a la División	145
Gráfico 6.3.1 Año Ingreso a la División	145
Cuadro 7.1 Evaluación de Situaciones	149
Cuadro 7.2 Porras	156
Cuadro 7.3 Situación y Conceptos	157
Cuadro 7.4 Acción, Tipología y Situación	159
Cuadro 7.5 Situación y Plan de Acción	161
Cuadro 7.6 Competencias del Cargo	164
BIBLIOGRAFÍA	182
ANEXO I Esquema del Proceso Productivo	185
ANEXO II Pauta de Focus Group	186
ANEXO III Normas para la Comunicación e Interacción Social	187
ANEXO IV Cronograma de Actividades	188
ANEXO V Plan de Trabajo en base al Diagnóstico y Acción para el Desarrollo	189
ANEXO VI Ejemplo de un Análisis de Porras	190
ANEXO VII Fichas Plan de Acción Corporación	191

Tesis para optar al Título de Antropólogo Socio Cultural.

“Cultura Organizacional. Construcción de Liderazgo como Método para el mejoramiento y Desarrollo de Clima Laboral al interior de la empresa. El caso de CODELCO Chile División El Salvador.”

Luis Andrés Saavedra Noriega.

1. Introducción

Las empresas de hoy en día han comenzado un proceso de transformación extremadamente acelerado. Los cambios que diariamente surgen en el mundo, por la globalización y el advenimiento de nuevas tecnologías, influye notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Nos planteamos ante la necesidad cada vez más urgente de dinamizar las estructuras, antes estables y rígidas, de las empresas

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; entonces es menester contar con una administración que se haga cargo de incentivar e interiorizar los cambios en los trabajadores, es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano.

En esta época caracterizada por la globalización, el acceso a capital financiero y las altas tecnologías cada vez más desarrollada, con condiciones siempre cambiables, la real diferenciación entre el éxito de las empresas serán las competencias de las personas. Luego del desarrollo de la Revolución Industrial donde la tecnología marcaba el compás del éxito de las empresas, hoy en día el Capital Humano ha vuelto a retomar el papel primordial dentro de la productividad.

Es en este nuevo marco donde actividades como la constante capacitación del recurso humano y el mejoramiento de su calidad de vida dentro de las áreas de trabajo, colaboran enormemente en el buen y productivo desarrollo de las empresas. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no sólo está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que como bien lo menciona Senge¹, la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Es este factor el que debe considerarse de real importancia para aumentar las capacidades organizacionales y personales, y elevar sus aptitudes, al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de desarrollar múltiples liderazgos, tal como

¹ Senge, Peter. "La Quinta Disciplina".

Vignolo² nos aporta, *“capaz de generar un liderazgo en todos y cada uno de nuestros trabajadores”*.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. Todos estos puntos vienen acompañados de dos factores comunes, el análisis y la metodología. El primer factor refiere a entender y el segundo refiere al proceso ordenado metódico y científico del entender.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias Teóricas y Prácticas de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de una organización.

En las organizaciones primer mundistas y en las grandes empresas, la dirección de RR.HH. está introduciendo cada vez más responsabilidad y preocupación al tema de Clima Organizacional.

Codelco Chile, División Salvador, empresa de la gran minería del cobre, apuesta a mejorar sus resultados y su rentabilidad sobre la base de la implantación de un modelo de gestión orientada a la Excelencia Operacional, en donde el conocimiento de mejores prácticas aparece como el eje de transferencia de conocimiento. Pero esto por sí sólo no garantiza el éxito de los objetivos de El Salvador, sino que lo que determina el éxito competitivo es la habilidad de implantar y apoyar exitosamente estas prácticas. La investigación presente pretende inculcar en las personas, en especial en aquellos que ofrecen funciones en la administración, análisis y desarrollo del recurso humano de una empresa, un fundamento científico sobre la importancia del Clima Organizacional al interior de las empresas. De esta forma esta Tesis manifiesta la idea, que los Departamentos de Recursos Humanos en las Empresas debieran tener un papel protagónico a la hora de analizar proyectos ingenieriles, de costos, financieros, etc.

² Vignolo, 2002.

Esta tesis se desarrolla en la empresa Codelco Chile División El Salvador.

Para un mejor entendimiento comenzamos con una descripción básica del entorno organizacional donde se sitúa esta investigación, conociendo tanto el nivel corporativo de la empresa como el nivel divisional. En el Capítulo II desarrollamos y analizamos las estrategias de gestión por competencias de los recursos humanos al interior de la empresa, junto con las evaluaciones de problemas entorno al clima laboral. Seguido a esto, el tercer capítulo nos fundamenta en base a la teoría organizacional, donde podemos observar e identificar algunas pautas o lineamientos que nos permitirán intervenir la realidad en pro de una mejor calidad de vida dentro de las áreas de trabajo. Basándonos en las teorías anteriores expondremos, en el capítulo cuarto, la construcción de una metodología de intervención, siempre en consecuencia del fundamento científico disponible en la discusión teórica. Los últimos capítulos, sexto y séptimo, desarrollarán la intervención planificada y estudiada, en un área de trabajo determinada al interior de la empresa, para luego pasar, en el capítulo octavo y final, al análisis de los resultados en base al desarrollo del liderazgo.

En esta investigación tienen un papel muy importante los métodos de adoctrinamiento y capacitación basados en el desarrollo del liderazgo en los trabajadores.

1.1 Objetivos

Objetivo General

- Mediante el desarrollo de una metodología de intervención, científica y empírica, promover el mejoramiento del clima laboral y el cambio cultural al interior de un área de trabajo en la Empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar un área susceptible de intervenir en base a una metodología científica y empírica.
- Identificar las principales causas que motivan los problemas de Clima Laboral al Interior de un Área determinada en la empresa.
- Identificar los principales Sistemas y patrones de interacción que erosionan el Clima Laboral del área identificada.
- Realizar un Diagnostico Social con el fin de mejorar el Clima Laboral. El cual se fundamentará en el desarrollo de liderazgo.
- Desarrollar y potenciar un liderazgo que esté abierto al aprendizaje.
- Identificar los patrones culturales que hacen posible la construcción de liderazgo al interior de la empresa.

1.2 Hipótesis.

1. Existe un común denominador referidas a los patrones conductuales que marcan la realidad de las áreas de trabajo de la División El Salvador. Este patrón es constante y similar en los trabajadores de rango etario entre 45 y 60 años, y está influenciado directamente por las condiciones históricas de calidad de vida y por los constantes cambios de toda índole ocurridos en las áreas. Esto no deja entredicho que la calidad de vida o la realidad de las áreas haya sido objetivamente mejor en periodos de tiempo anteriores, solo que los trabajadores sostienen siempre que el pasado fue mejor.
2. Los patrones conductuales y culturales compartidos por los trabajadores y que desarrollan la creencia que “el pasado o los años de antaño fueron mejores”, están relacionados y asociado a tres factores. El primero de ellos dice relación con un factor sociológico señalado por Balandier en el que *“toda sociedad se compara con su pasado asegurando que aquellos tiempos eran mucho mejores”*³. El segundo dice relación con la poca experiencia laboral que la mayoría de los trabajadores del área tienen, en el sentido de no haber pertenecido, en sus vidas, a otras empresas. Y el tercero tiene relación con un factor de innovación continua que ha desarrollado la División Salvador, acentuándose los constantes cambios organizacionales de gestión, etc.
3. El liderazgo individual, es decir, el liderazgo que se plantea bajo ciertos individuos que son capacitados para tales efectos; constantemente provocan la formación de pequeños grupos cerrados en las áreas, donde los líderes son conocidos por el resto de los trabajadores como “los regalones”. Este escenario provoca rencilla entre los compañeros de trabajo, notándose problemas de comentarios mal intencionados, envidias laborales, poco compañerismo, etc. Además este tipo de problema son comentados entre los trabajadores que aseguran que “son estrategias de las empresas para mantener separada la masa obrera”. Frente a esto se promueve en esta investigación el término de liderazgo propuesto por

³ Balandier 1990.

Vignolo⁴ para el desarrollo del capital humano en su totalidad sin elecciones de unos pocos.

1.3 Metodología.

Esta investigación fundamenta sus conclusiones en material empírico por lo cual se hizo estrictamente necesario comenzar el estudio con la revisión de metodología de revisión bibliográfica de estudios realizados en la división en base a una evaluación de Clima Laboral que luego fue criticada, revisada, puesta a prueba y replicada por nuestra metodología cualitativa y cuantitativa.

Todos los instrumentos de medición que se aplicaron fueron consultados previamente por la Empresa, fue revisada en conjunto y discutido los puntos, variables y objetivos de cada una. En conclusión se aplicó una vasta cantidad de entrevistas, focus group, observaciones, análisis de datos etc. todo con la debida autorización.

1.3.1 De la Metodología Cualitativa.

Se aplicaron una serie de instrumentos los cuales sirvieron como aproximación al objeto de estudio, es decir, las problemáticas que resultaban en el surgimiento de factores que afectaban el Clima Laboral de un área de la empresa. Bajo este prisma se identificaron variables y atributos que conformaron un primer esquema de causalidad sobre el objeto de estudio.

Los instrumentos de medición que se utilizaron en esta primera etapa se refieren a:

1. Revisión de Antecedentes Locales, consistió en la revisión de Estudios, Reglamentos Internos, Informes de Estudios Laborales, etc. Esta técnica se llevó a cabo, en un primer momento, mayoritariamente en las áreas que se estaban estudiando al momento de comenzar esta tesis. Se decidió esta medida en función a establecer un seguimiento cronológico de los problemas

⁴ Op. Cit.

claves que en general se presentan en las empresas, no solo en la División Salvador. Este seguimiento se basó en la construcción de un cuadro esquemático, donde se identificaron todas las áreas peor evaluadas por el estudio de Clima Laboral 2003 de la División, junto con los factores estadísticos asociadas a estas áreas. Por ejemplo a la hora de analizar un área determinada, se identificaban los rangos etarios, géneros, nivel educacional, etc, que peor evaluaban las dimensiones que fueron medidas.

Otra función de esta técnica fue conocer los estamentos, patrones y consideraciones de cada área mal evaluada tenía en particular; esto para estar al día de los procesos regulatorios que los éstas tenían, además de saber si estos reglamentos o estamentos eran cumplidos o no.

2. Entrevistas informales a trabajadores, psicólogo y jefes, utilizadas para un acercamiento personal con los focos de resistencia claves y también con aquellos sujetos claves a la hora de ingresar en el ambiente y sistema del Clima Laboral. Este instrumento que consistió en el primer acercamiento en terreno al tema, surgió de la necesidad de dar a conocer la investigación que se estaba llevando a cabo y de recoger las diversas opiniones que los involucrados iban teniendo de esta. Luego de los primeros contactos con los sujetos claves y al tener su buena disposición se empezó a trabajar en la construcción de instrumentos de medición más sofisticados para su aplicación. Esta técnica sirvió, además, como un primer acercamiento a las variables que se debían medir y analizar en el contexto personal de cada sujeto. Esta etapa metodológica se constituyó ciento por ciento en el área elegida para el estudio y diagnóstico.
3. Observación participante en jornadas de trabajo, reuniones de equipos de trabajo, etc. Esta técnica se justifica toda vez que se intento interiorizar los problemas que surgían en todos los grupos o sistemas de interacciones posibles al interior de un área de trabajo y al interior de una institución laboral.

Si bien las entrevistas Informales ayudaron a dar un primer paso en la introducción al contexto personal de cada actor, la observación participante se refirió a una introducción en el contexto laboral e institucional de cada actor.

4. Focus group, técnica destinada a la recopilación de datos de grupos reconocidos por la áreas, ya sea como líderes positivos como negativos. Se hicieron por separado sesiones donde se abordaron los mismos temas de las entrevistas. Se realizaron alrededor de tres focus group que fueron apoyados por ocho meses de reuniones semanales con un grupo específico sacado de estos tres focus group.

1.3.2 De la Metodología Cuantitativa.

1. El año 2003 se aplicó una escala Likert que consistía en 76 preguntas a todas las áreas de la división. Esta metodología consistió en un levantamiento general de información que evaluaba en forma directa, fundamentada en su base teórica por las variables y atributos recogidos de los supuestos planteados en el Proyecto Común de Empresa. La escala midió quince dimensiones. Esta escala, fue aplicada en el año 2003 por la Universidad Alberto Hurtado. Esta metodología cuantitativa sirvió en un primer momento como introducción a la problemática.
2. La metodología cuantitativa más utilizada correspondió a un análisis de diagrama conocido como Análisis de Porras. Este análisis actúa bajo una metodología de tipo Diagrama de Flujo donde los problemas o factores están interrelacionados como un Diagrama de Causa – Efecto. El Diagrama causa – efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se utiliza en las fases de Diagnósticos y Solución de la causa. Este tipo de técnicas se interpretan como un vehículo para ordenar todas las causas que supuestamente pueden

contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por lo tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que estos tipos de diagramas presentan y organizan hipótesis. Solo cuando estas son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos que estamos observando. Esta metodología fue útil a la hora de ordenar en importancia los diferentes factores que identificamos como responsables del deterioramiento del Clima Laboral en el área elegida. Luego de ser ordenados fueron codificados a fin de encontrar una jerarquía lógica entre ellos.

1. Cultura Organizacional. Construcción de Liderazgo como Método para el mejoramiento y Desarrollo del Clima Laboral

1.1. Teoría del tema en Antropología y Sociología.

Desde la Antropología y Sociología estudiamos las diferentes teorías que han dado validez a la cultura como un fenómeno dinámico que está en constante transformación. Así desde el estructuralismo creemos que las estructuras mentales de la realidad dan forma a la cultura, otorgándole diferentes significados en diferentes individuos⁵. De esta manera, atributos tan importantes como las decisiones, pensamientos, creencias y costumbres humanas subordinan a la estructura social haciéndola cambiar conforme la cultura se hace más dinámica. En pocas palabras la cultura de una sociedad construye estructuras e instituciones que toman significado y forma de acuerdo a los patrones de un grupo humano determinado. Entonces podemos comenzar diciendo que las estructuras e instituciones no son de la misma forma entendible para todos los seres humanos a no ser que estos compartan los patrones culturales que dieron forma a la sociedad. Por consiguiente cuando un individuo se enfrenta a una institución con patrones desconocidos por él, sufre un quiebre cultural. Este tipo de fenómeno se ha estudiado arduamente en la Antropología Clásica, pero a niveles más críticos, por ejemplo la conformación de Oriente en alteridad a Occidente.

La Antropología moderna ha planificado su desarrollo tomando en cuenta el proceso de Globalización y desaparición de fronteras culturales, en un primer momento se desarrolló teoría que hacía mención al impacto cultural de étnias originarias respecto a su inserción a la sociedad occidental; y en un último momento se ha desarrollado la investigación frente a los quiebres culturales que pueden ocurrir dentro de las instituciones de una sociedad. Estos quiebres se deben ya no a las diferentes culturas que están en juego, sino más bien al capital cultural de cada individuo. Entonces el dinamismo ahora ocurre en interiorizar el

⁵ Levi-Strauss, Claude. (S/F)

nivel cultural apropiado para desenvolverse en una cultura institucional. Ahora bien, hemos hablado de un capital cultural, pero no se trata de cualquier capital cultural. Si hiciésemos mención al capital cultural que se entrega a todos los individuos en las socializaciones primarias y secundarias, nos referiríamos a una cultura dinámica pero lineal, sencilla y poco especializada. Con la Globalización las sociedades con estas características fueron inmersas en patrones internacionales de una cultura más compleja, donde los requisitos de participación se basaron en la tecnología, el manejo de la información, el inglés, la especialización del trabajo, etc. Bien señaló Smith⁶ que las economías modernas se basarían precisamente del mejoramiento de la información y la constante especialización del trabajo. El tipo de capital cultural necesario para esta nueva sociedad se basa precisamente en estos patrones y no en los adquiridos en la socialización primaria o secundaria. Bourdieu⁷ señala este concepto haciendo alusión al hábitus presente en cada individuo, el cual es reproducido y adquirido según la clase social de donde provenga. Entonces entiende el hábitus como la nueva cultura inserta al interior de cada individuo, la cual, como señalábamos anteriormente, se hace presente en cada estructura e institución donde cumpla roles. Este hábitus es adquirido en relación a las clases sociales, se especializa al individuo en diferentes roles, para que pueda cumplir funciones necesarias para una sociedad, en pocas palabras el individuo se socializa funcionalmente a la cultura imperante, controlada por grupos de poder conscientes de sus funciones ordenadoras de las sociedades. Podemos señalar entonces que es esta nueva cultura la que se hace presente en una institución o estructura. De esta forma el autor acuña el concepto de “hábitus” que hace referencia al grado de capital cultural de cada individuo, es por lo cual se transmiten imposiciones estructuradas e incorporadas a través de la socialización de las normas y formas de ver el

⁶ Adam Smith 1776 “La Riqueza de las Naciones”.

⁷ Pierre Bourdieu “El nuevo capital, introducción a una lectura japonesa de la nobleza de Estado”

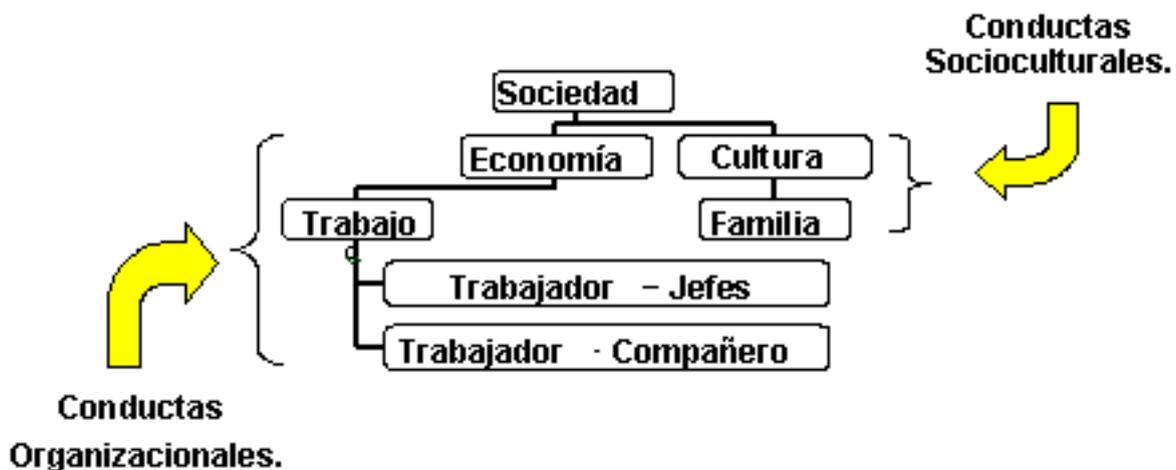
mundo. Desarrollando la teoría de hábitos podemos hacer una medición exacta de las diferencias en el capital cultural de los trabajadores de la División El Salvador. Si proponemos, para fines de esta investigación, que una empresa refiere a una institución de una sociedad porque en ella convive un grupo humano, grupo que es dinámico, complejo y heterogéneo que coordina una realidad organizacional; es factible considerar al hábitus como productor de un quiebre cultural. Este quiebre cultural es importante de señalar y analizar, ya que conlleva a la formación de grupos de resistencia entre los grupos, la cual es especialmente perjudicial para las metas de tal organización. Por lo que mediante programas de intervención, se debe priorizar el menor impacto posible de esta resistencia y promover planes para la integración de todos los hábitos. Respecto a esto último, más adelante abordaremos el tema de las prioridades de las teorías de Recursos Humanos donde analizaremos la tendencia a proponer “cambios culturales” desde la empresa hacia el recurso, sin tomar en cuenta conceptos teóricos como el de hábitus, que como ya vimos no es factible de manipular tan sencillamente, debido a su complejidad y profundidad en las estructuras mentales. Es por esto que nuestra investigación si bien promueve cambios culturales, estos deben ser recíprocos; por un lado generar cambios en el recurso humano, y por otro planificar planes desde la empresa para que esta absorba las diferencias y los capitales culturales de este recurso, lo interiorice, manipule y destine según sus propias proyecciones.

Ahora, esta cultura cumple funciones y roles en determinadas ocasiones, haciendo alarde de su carácter dinámico. Estos roles son analizados por Arnold⁸ basándose en la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual, se desarrolla bajo fundamentos holísticos donde cada sistema se inserta dentro de otro aún más grande teniendo relación con el primero. De esta forma se observan las sociedades y toda acción en ellas realizadas como sistemas interrelacionados entre si. Tomando esto en

⁸ Marcelo Arnold 1998. En “Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas”

cuenta, en nuestra investigación pondremos énfasis en variables que en si mismas conforman sistemas separados pero íntimamente relacionados. Es así como creemos que variables económicas, culturales y sociales tienen un papel fundamental en nuestra investigación. (Ver Figura 3.1).

Figura 3.1



Por esto tomaremos a Arnold para desarrollar la teoría de sistemas dentro de la Empresa, haciendo énfasis en los diferentes sistemas presentes en el análisis sobre la congruencia de las culturas en juego.

Dentro de la TGS entendemos las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera, es decir, Sistema / ambiente. Lo central de esta perspectiva son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente.⁹

Es importante también de señalar el concepto de resistencia. Mediante la Antropología Simbólica y la Sociología Interpretativa se ha dado forma a los patrones mentales que toma este concepto haciendo alarde no solo a una resistencia conciente basada en la “educación del choque” como se hacía tiempo atrás en los sindicatos. Hoy en día las metodologías de la resistencia se han

⁹ Arnold, M. 1998. Op. Cit.

hecho menos perceptibles en acciones y han tomado forma en un estado inconsciente dando lugar a particulares tales como, la desmotivación, el desgano, el conformismo, el viejismo¹⁰, etc.

Este tipo de resistencia también ha sido estudiado por las teorías críticas en la Antropología y Sociología desde un paradigma marxista. Así autores como Bourdieu¹¹ y Giroux¹² nos proponen el concepto de “Violencia Simbólica” para desarrollar los métodos de resistencia.

La violencia simbólica es ejercida por una cultura dominante que impone un sistema simbólico cultural que responde a sus intereses¹³, y donde, tal sistema simbólico es aceptado, legitimado y reproducido por los grupos dominados, en este caso los trabajadores.

Para entender el concepto de resistencia, las teorías de Apple (1979)¹⁴ y Willis (1978)¹⁵, nos ayudan a dar un primer paso en esta teoría. Según estos autores, la resistencia se da normalmente en cualquier individuo activo capaz de resistirse y poner oposición a cualquier imperativo estructural. Entonces, según estos autores, podemos comenzar en un principio en esta investigación conceptualizando que “resistencia se convierte de alguna manera en sabotaje social, en negativa a aceptar las normas, en una verdadera metodología que incluye todo tipo de estrategias, para manejar el sistema. Es también una forma de comunicación, las

¹⁰ concepto que refiere a la resistencia por lo nuevo o por un cambio. Tipo de resistencia muy común en las empresas.

¹¹ Pierre Bourdieu, 1930. “Capital Cultural, escuela y espacio social”.

¹² Henry Giroux, 1997. “Teoría y Resistencia en Educación: una Pedagogía para la oposición”.

¹³ Ya sean políticos o económicos que responden a cohesión social.

¹⁴ En Apple (1979) “Ideología y Currículo”.

¹⁵ En Willis (1978) “Producción Cultural y Teoría de la Reproducción”.

conductas de resistencia tienen valor de mensaje y como tal influyen en el resto de los actores.”¹⁶

1.2. Clima y Desarrollo Laboral como Capital Social y Organización Sistémica.

Líneas más atrás en este informe, hemos hablado de la importancia de tener en cuenta la relevancia de la Teoría General de Sistemas al momento de analizar organizaciones y promover estrategias para su desarrollo e innovación. Debemos señalar que las actuales teorías de Recursos Humanos potenciadas por teorías psicológicas han puesto en evidencia la autonomía que han ganado las instituciones u organizaciones para auto orientarse y organizarse racionalmente para alcanzar las metas y objetivos que se autoproponen. Pero desde una mirada sociológica, creemos que es justamente esta autonomía la que ha llevado a multiplicar los desencuentros comunicativos en especial en los temas de Clima Laboral, dado que por requerimientos de su propia autonomización, las empresas, seleccionan sus temas despojándolos de sus características globales, especializándose en aspectos parciales, por ejemplo, en tipos de recursos. De esta forma el tratamiento de problemas que afectan directamente a las empresas, son sacados de todo contexto, no tomando en cuenta el conjunto de sistemas que abordan o tienen interacción en este.¹⁷ Dado que son sistemas parciales, las organizaciones no son aptas para abordar problemas globales. Se podría decir que desplazan problemas originales hacia el fondo y hacer surgir otros.¹⁸

¹⁶ En Llaña, Mónica. Et al. 2000 “Establecimientos Educativos en Conflictos: Grupos de Resistencia en su Interior”.

¹⁷ Ver, Marcelo Arnold, 2001. “Ambiente y Sociedad: La pérdida de la Racionalidad Global en las Sociedad funcionalmente diferenciadas”. Conferencia Inaugural del Diplomado de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

¹⁸ Op. Cit.

Es esta descontextualización de problemas la que produce los mayores problemas a la hora de innovar en las organizaciones, o como comúnmente se ha llamado en la jerga empresarial, a la hora de practicar una “Reingeniería de la Organización”. El tema de la innovación debe ser visto desde un punto de vista sociológico, con esto me refiero a observar este concepto tomando en cuenta los sistemas que interactúan en él.

En primer lugar la innovación es un principio fundamental y universal en la supervivencia de cualquier sistema. A través de la teoría, siempre se ha tomado en cuenta este concepto aceptándolo no solo como una simple moda sino más bien como una estrategia de supervivencia para cualquier sistema, ya sea social u organizacional, político, biológico, etc. Entonces se ha definido innovación como estrategias de un organismo para mantener la congruencia necesaria con su entorno para su supervivencia. Es decir, adaptarse a los cambios del entorno para mantener la congruencia con éste. Y con entorno no nos referimos solo al medio del mercado internacional donde se tranzan los productos de una empresa, sino más bien al medio local en la cual la empresa interactúa para el bien de su productividad y producción. En este caso y para este informe, nos referimos a El Salvador, su Recurso Humano y capital social, y su ambiente social.

Tal como lo señala Vignolo¹⁹, la innovación no es una novedad ni una moda. Es una condición sistémica de vida. Lo que sí es nuevo y distintivo de las nuevas realidades que nos toca vivir al inicio del tercer milenio es la velocidad e impredecibilidad de los cambios del medio al cual los sistemas deben adaptarse. Y, por sobre todo, que dicho medio ya no es local sino global. Con esto el autor hace referencia a la globalización y su complejidad cultural al interior de una institución u organización, tema que exponíamos más atrás en este informe. (Ver figura 3.2).

¹⁹ Carlos Vignolo Friz, 2002. “Sociotecnología: construcción social para el tercer milenio”. En Revista del CLAD “Reforma y Democracia”. Nº22, Febrero 2002, Caracas. Documento presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Buenos Aires, Argentina, 2001.

Figura 3.2



Ahora bien, señalamos anteriormente el carácter dinámico de la cultura cuando observamos los conceptos de hábitos de Bourdieu. Es justamente esta característica la que predomina en la idea de innovación, entonces el dinamismo del recurso humano, el dinamismo de sus múltiples culturas o capitales culturales establecen, por lo tanto, el carácter innovador intrínseco en el ser humano. Esto es importante a la hora de identificar ciertos líderes que contribuyan a los cambios proyectados por las empresas. La capacidad o la característica de innovar no es privilegio de algunos que estarían llamados a liderar al resto de los individuos en la tarea de adaptarse a los cambios del entorno, muy por el contrario, dado el carácter cultural de la innovación, esta tiende a ser desarrollado por todos, debido al alto grado de innovación que en general mantiene sobreviviendo al ser humano. Podemos decir entonces que los principales paradigmas usados en el desarrollo de teoría psicológica de Recurso Humano, como la creación de liderazgo o

management en solo ciertos sujetos sostenedores del cambio, son los principales encadenantes de la innovación²⁰.

Vignolo va más allá aún en su crítica. Sostiene que todo el concepto de competencia basada en el paradigma liberal donde, de acuerdo con este, las personas son más innovadoras cuando más se las somete a la presión de la competencia. Por tanto, las empresas y organizaciones que pretenden ser innovadoras deben generar contextos competitivos internos, entendidos éstos como verdaderos “intramercados”, para que ese logro sea alcanzado. Esto es, según la evidencia empírica, no funcional a la meta o proyección final, la innovación entendida como iniciativa, creatividad y liderazgo individual pero inmersa en una cuestión de equipos, afiatados y comprometidos con un proyecto común. Este paradigma, es por tanto, otro encadenante.

Nuevos paradigmas son necesarios. Paradigmas que se hagan cargo de la multidimensionalidad de los seres humanos, también en sus operar en el ámbito laboral. Paradigmas sistémicos que integren lo intelectual con lo emocional. Que permitan conciliar la productividad con la calidad de vida en el trabajo. Y la vida laboral con la vida social y personal. Es precisamente esta nueva opinión la que, poco a poco, se está haciendo cargo de las nuevas teorías en recursos humanos (ver HBR)²¹, dar énfasis a los temas de calidad de vida y recurso humano en desmedro y sobre temas operacionales y financieros.

En esta búsqueda de nuevas teoría, paradigmas y metodologías que ayuden a satisfacer las metas y proyectos comunes de las empresas, la Antropología ha aportado como ciencia holística en la interpretación de patrones culturales que en varios sistemas y ocupando varias funciones de roles han explicado conductas referentes a la situación del Clima Laboral de un individuo en su trabajo. Todo esto en base a teoría sistémica y a la teoría del Capital Social la cual se basa en la concepción de que un grupo de seres humanos con elevada capacidad de producir valor puede, en sus conjunto, generar muy poco valor si las relaciones

²⁰ Op. Cit.

²¹ “Gestión del Cambio y los Recursos Humanos”. En Harvard Business Review.

entre ellos no son colaborativas, si se dan en un plano de desconfianza y son ineficientemente administradas. Es decir se asume una importancia mayor a las relaciones sociales por sobre los componentes de estas. Entonces, el cambio cultural va más por mejorar las relaciones entre personas que en transformar a la personas, tomando en cuenta lo dicho en los puntos anteriores, cambiar el Hábitus y el Capital Cultural de los trabajadores es imposible en el corto o mediano plazo, es como enseñarle a hablar o caminar a un bebe en dos días, simplemente imposible. Por otro lado, mejorar las relaciones interpersonales es factible, la razón es simple, es más rentable invertir en mejorar la relación entre personas –o sea, las sinapsis- que en transformar a las personas –o sea las neuronas-.²²

Obviamente se deben generar planes y estrategias de acción destinados a mejorar estas sinapsis en base al desarrollo y aplicación de tecnología sociológica. Además es factible y necesario determinar, mediante un análisis, cuales son los medios y los sistemas por los cuales se mueve la empresa. Y por último conocer los medios sistémicos por los cuales los trabajadores interactúan, identificar las repercusiones que cada variable tiene sobre cada uno de estos factores.

²² Vignolo, C. Op. Cit.

1. Antecedentes Generales Corporación Nacional Del Cobre (Codelco).

1.1. Organización.

La Corporación Nacional del Cobre, Codelco cuenta con una dotación de más de 16.000 trabajadores internos. Posee un liderazgo en la minería del cobre, representado por la producción de más de 1,5 millones de toneladas del metal, equivalentes aproximadamente a 15 por ciento del total mundial. Además de la dotación formal que ocupa, Codelco genera una cantidad de puestos de trabajo informales.

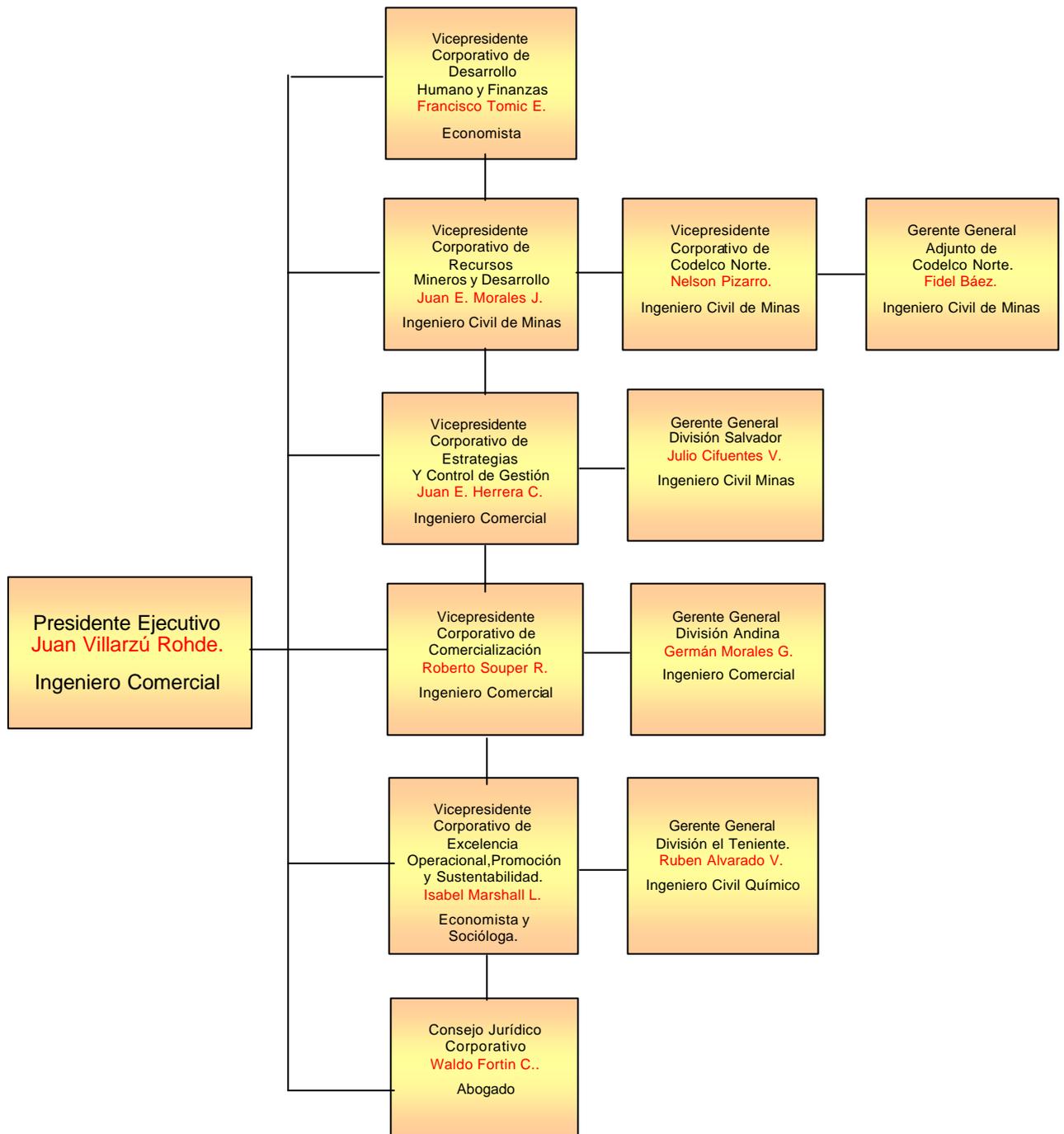
Codelco también es uno de los principales productores mundiales de molibdeno, que explota como subproducto del cobre con una producción anual de 19.901 toneladas.

Las operaciones de Codelco se realizan principalmente a través de sus divisiones mineras ubicadas en diversas zonas de Chile: la División Codelco Norte (que agrupa desde agosto de 2002 al centro de trabajo de Chuquicamata y al centro de trabajo de Radomiro Tomic), la División Salvador, la División Andina y la División El Teniente. También existe la División Talleres, de actividad metalmecánica. La Casa Matriz de Codelco está ubicada en la capital de Chile.

En Chile, Codelco además es propietario de 49 por ciento de la Sociedad Contractual Minera El Abra y de Agua de la Falda S.A. Además participa tanto en Chile como en el extranjero en asociaciones mineras, no mineras y de negocios orientadas a la exploración geológica, colaboración tecnológica, intercambio de bienes y servicios y servicios portuarios, entre otros. Codelco también cuenta con subsidiarias y una red de agentes de venta que permiten desarrollar la estrategia de comercialización.

A continuación se expone un organigrama de la dirección superior de la empresa Codelco Chile. (ver cuadro 1).

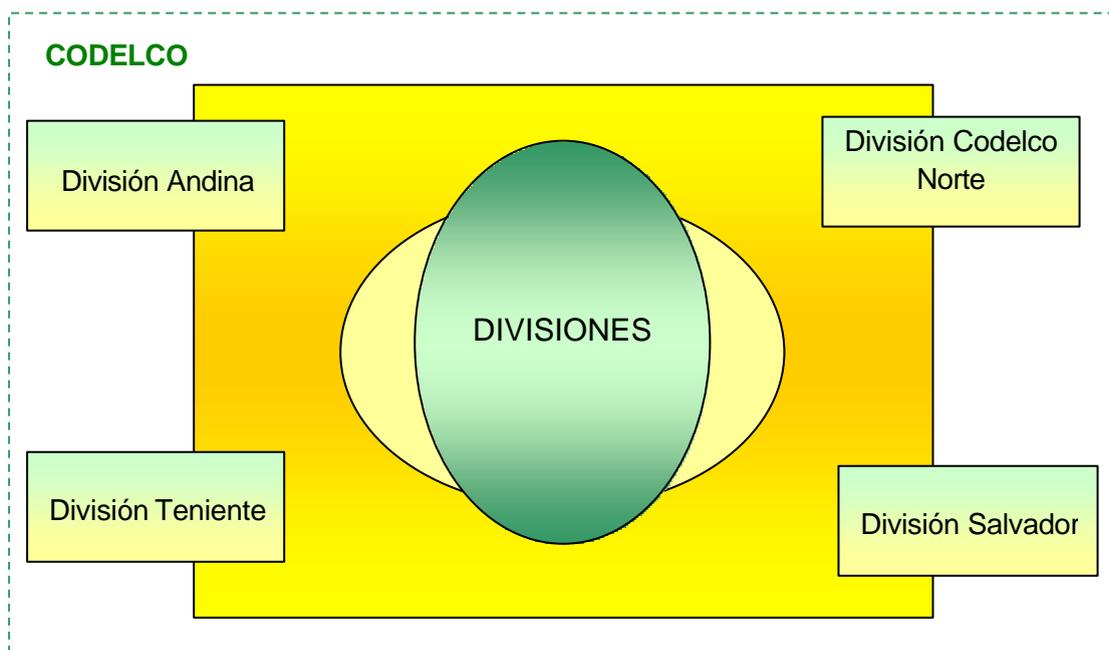
Organigrama Superior, (cuadro 1)



1.2. Divisiones.

Las operaciones que hacen de Codelco el principal productor mundial de cobre son realizadas principalmente a través de sus Divisiones, encargadas de la explotación de los yacimientos, el procesamiento de los minerales, y la obtención del metal y sus subproductos para el envío a los mercados mundiales.

Codelco cuenta con cuatro Divisiones mineras, donde se trabaja con similares procesos productivos, y una metalmecánica. Todas ubicadas en las zonas norte y centro de Chile.

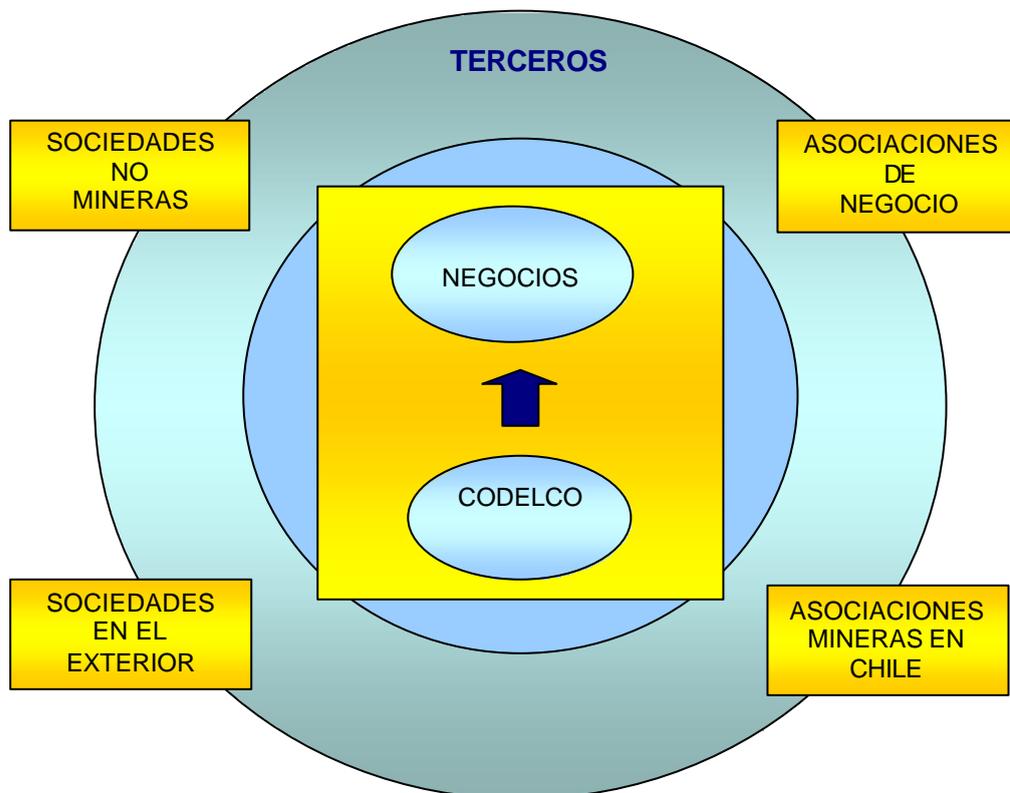


1.3. Negocios y Sociedades.

Las asociaciones con otras empresas representan para Codelco una oportunidad para potenciar su capacidad de hacer negocios. Desde hace varios años Codelco impulsa asociaciones estratégicas a través de las cuales puede asumir proyectos que no podría financiar en forma individual, incluyendo la exploración y explotación de pertenencias mineras no aprovechadas.

A partir del año 2000 la Corporación decidió asumir con más fuerza el proceso de internacionalización de sus actividades a través de su estrategia de asociaciones, bajo una fórmula que permita reducir el riesgo y potenciar la complementariedad.

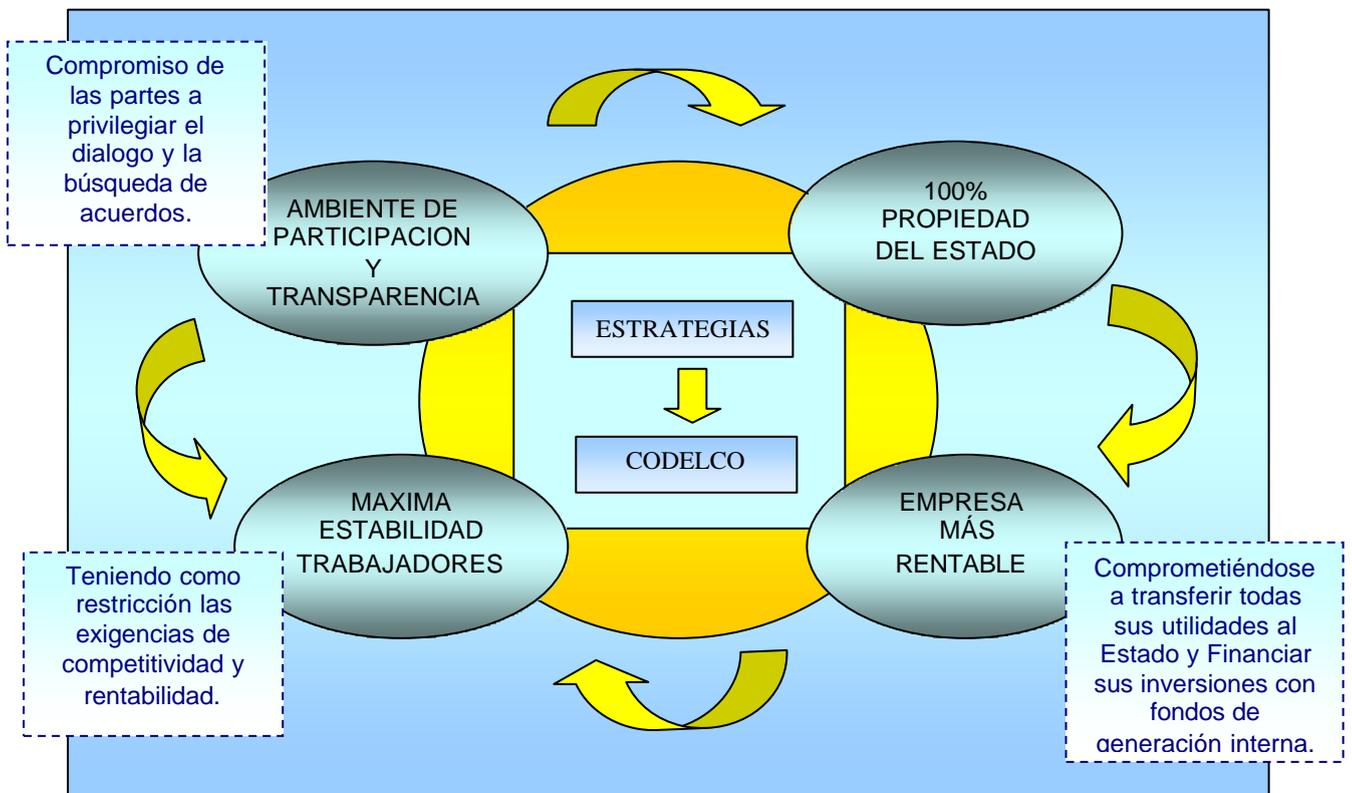
Los negocios de Codelco con terceros son clasificados de esta manera:



1.4. Estrategias.

Son pocas las empresas que en estos tiempos de la globalización, las fusiones y las adquisiciones puedan mostrar la continuidad estratégica y de administración que ha caracterizado a Codelco.

Desde comienzos del siglo XXI, Codelco comenzó a definir su estrategia basada en una visión de futuro que implica consolidar su liderazgo como productor de cobre en el mundo a través de medidas que permitan desarrollar su potencial de negocios, maximizar su valor económico y su aporte al Estado. Gran parte de esas metas fueron expresadas en el marco de un Proyecto Común de Empresa (PCE) en ejecución desde el año 2000, que involucra a todos los trabajadores de la Corporación, pues privilegia un estilo de gestión basado en la cooperación, el convencimiento, la participación y el trabajo en equipo.



Esa programación estratégica trazó una visión de la empresa hacia el año 2006, "Codelco, empresa 100 % estatal, será líder mundial en competitividad, desplegando todo el potencial de su gente y de sus negocios". Y además estableció un compromiso con su dueño representado por todos los chilenos: "Duplicar su valor económico en el período 2000-2006" si se cumplen los pronósticos de precios para el cobre en los mercados internacionales.

1.5. Presencia Mundial.

Una herramienta esencial para que Codelco pueda materializar su visión de futuro es su posición de liderazgo en el mercado cuprífero: Es el principal productor del mundo con 1,563 millones de toneladas de cobre fino (2003). Además tiene las mayores reservas mundiales de cobre, alrededor de 20 por ciento del total del planeta. La región de Los Andes chilenos es considerada el principal depósito cuprífero, con cerca de 40 por ciento de las reservas identificadas en el mundo. Y con despachos de cobre por 1,93 millones de toneladas (2002) contando producción de terceros comercializada por la corporación, es el principal vendedor de este elemento metálico en los mercados mundiales.

Los productos de Codelco, encabezados por los cátodos grado A con 99,999% de cobre, parten hacia diversos destinos en el mundo. En este momento el mercado más importante es Asia, que absorbe 45 % de la oferta de la Corporación, seguido por Europa con 30 %, Norteamérica con 14% y Sudamérica con 11 % (2001). Además de operar importantes yacimientos, Codelco ha logrado afianzar su posición de liderazgo manteniendo uno de los costos de producción más bajos del mundo. Esto le permite mantener un margen de beneficios aún cuando haya condiciones adversas de mercado.

Desde el punto de vista de la comercialización, uno de los aspectos clave es la existencia de una cartera de clientes estables y geográficamente diversos. La consolidación de la posición de liderazgo en la industria mundial de cobre es un

objetivo estratégico de la gestión de Codelco, que se ha propuesto duplicar su valor en el período 2000 y 2006²³.

Codelco también es líder mundial en la producción y ventas de molibdeno. El 2001 produjo 19.901 toneladas métricas de contenido fino de este metal utilizado principalmente para aleaciones de aceros especiales, comercializado principalmente en mercados de la Unión Europea, Asia y América Latina.

2. Visión Futuro.

2.1. Misión

La nueva visión de futuro, apunta a consolidar a Codelco como el líder de la industria mundial del cobre, en competitividad y excelencia operacional reforzando su posicionamiento en el mundo global.

La Misión de la empresa es desplegar en forma responsable y ágil, toda su capacidad de negocios mineros y relacionados, con el propósito de maximizar en el largo plazo su valor económico y su aporte al país.

Codelco es una empresa cuyo negocio principal es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros de cobre y subproductos su procesamiento hasta cobre refinado y su comercialización.

2.2. Metas y Compromisos.

En concordancia con su misión, la Administración - en acuerdo con los representantes de los trabajadores - se ha impuesto la meta de duplicar el valor de la empresa durante el sexenio 2001-2006. Adicionalmente, se ha comprometido a continuar transfiriendo al Fisco la totalidad de sus excedentes operacionales.

²³ Codelco 2001.

El desafío es incrementar estas transferencias desde US\$ 1.400 millones en el año 2001 a US\$ 1.700 millones hacia fines del sexenio. Bajo supuesto que el precio del cobre fluctúe en torno a su valor promedio de largo plazo.

El cumplimiento de estos compromisos depende, entre otros factores, de la implementación exitosa y oportuna de las inversiones contempladas en el Proyecto Común, que ascienden a US\$ 3.600 millones en el sexenio, y de los resultados que se espera obtener de los nuevos negocios a emprender en el exterior.

2.3. Compromisos de Codelco.

2.3.1. Compromisos de Codelco con el Dueño

- Codelco duplicará su valor económico en el sexenio, adoptando como referencia el valor actual neto de los flujos de caja del Caso Base de la Corporación, a 25 años.
- La Corporación generará, a través de su Plan Sexenal de Inversiones de US\$3.600 millones y mejoras de gestión, excedentes por un mínimo de US\$ 1.400 millones anuales, para los tres primeros años, y de US\$ 1.500 millones para los años restantes, suponiendo el cobre a 97 c/lb, el molibdeno a 7,7US\$/kg.
- Los otros negocios aportarán, al año 2006, excedentes adicionales por un mínimo de US\$ 200 millones anuales.
- Aprobar un plan de inversiones por US\$ 3.600 millones en el sexenio, para desarrollar negocios asociados a las actuales divisiones, incorporando las correspondientes actualizaciones anuales.
- Acordar un nuevo régimen presupuestario y financiero para los presupuestos de operación e inversión de la empresa, y en particular para materializar sus negocios mineros en Chile y el exterior.

- Presentar e impulsar un proyecto de ley orientado a que Codelco pueda competir en igualdad de condiciones con las empresas privadas de la industria.
- Analizar la generación de un Fondo de Inversiones de Desarrollo financiado con mejores resultados respecto de los comprometidos.

2.3.2. Compromisos de la Administración y los Trabajadores.

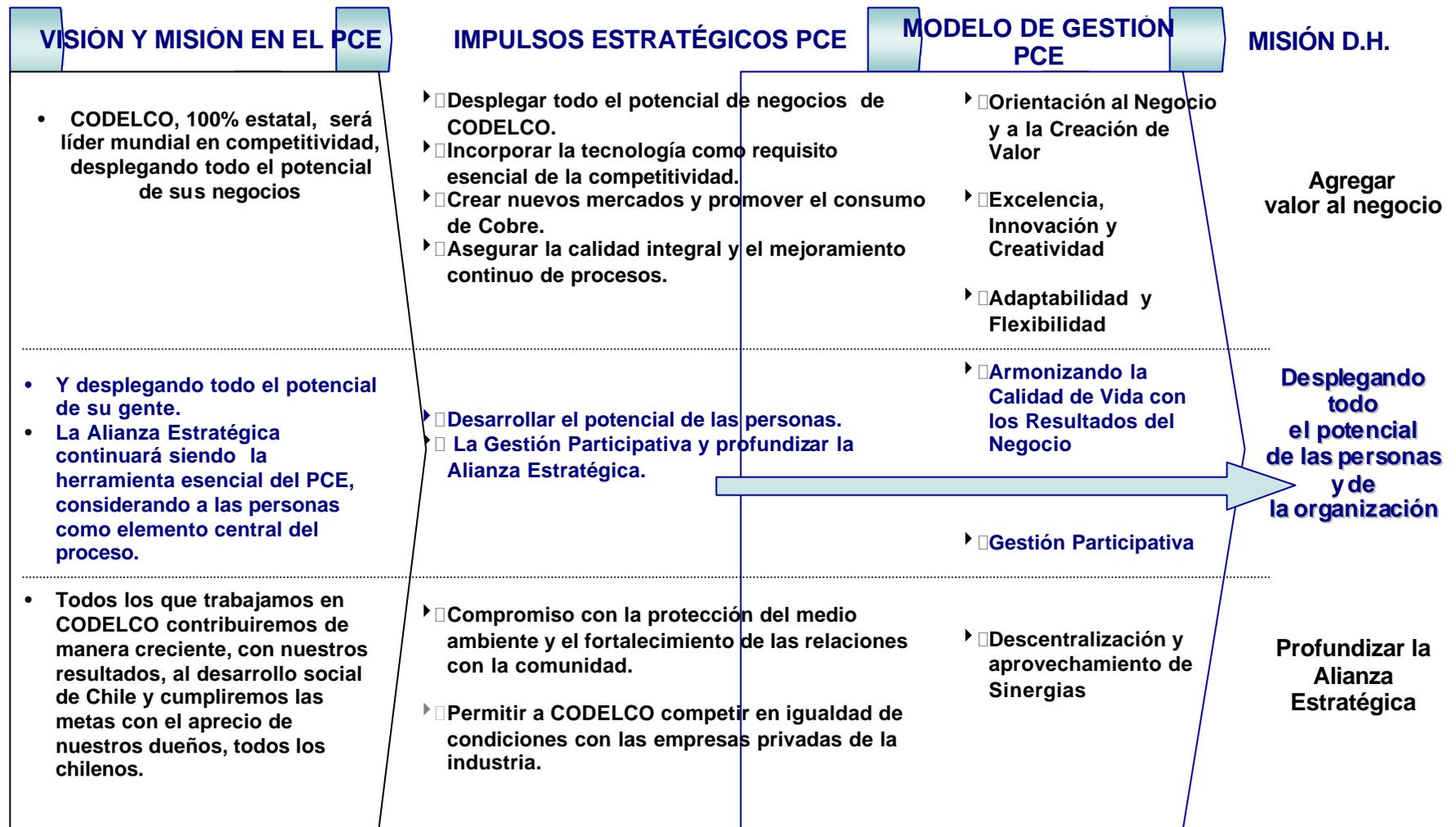
- Cumplir los compromisos contraídos y resolver sus diferencias en un plano de cooperación y diálogo.
- Apoyar en conjunto las decisiones que hagan posible el desarrollo de la empresa y una gestión cada vez más eficiente, competitiva y sustentable, asegurando con ello una mayor estabilidad laboral, la empleabilidad y la calidad de vida de quienes trabajan en la empresa.
- Pleno respeto a la autonomía de las organizaciones sindicales y al rol de la administración en la materialización del proyecto común de empresa.
- Fuerte inversión en capacitación para el desarrollo del potencial de las personas, en concordancia con los desafíos de competitividad y empleabilidad.
- Potenciar los comités bipartitos de capacitación.

2.3.3. Impulsos Estratégicos.

Para hacer realidad los compromisos asumidos, Codelco ha definido siete Impulsos Estratégicos en los cuales concentrará sus esfuerzos:

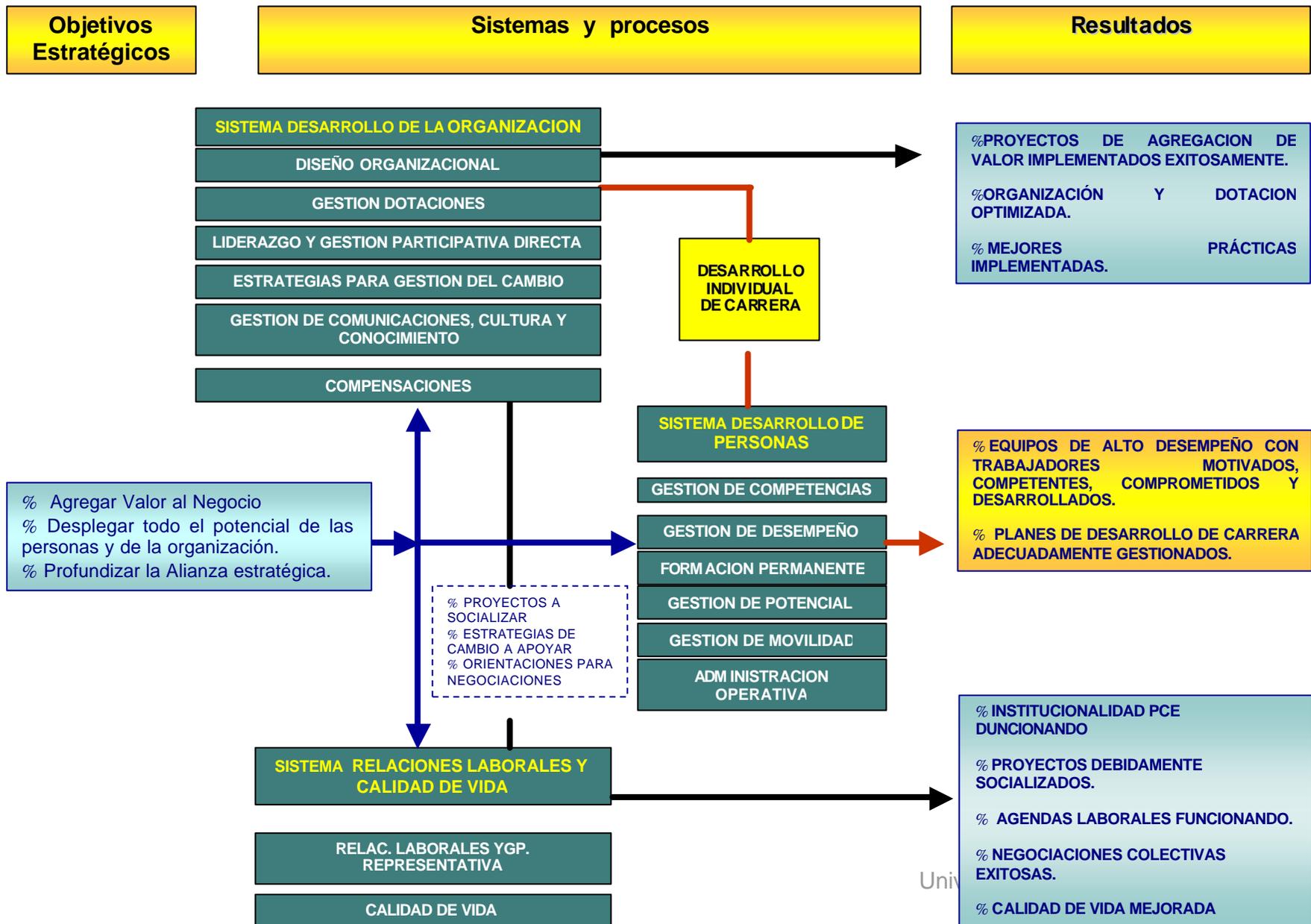
- Desplegar todo su potencial de negocios, tanto en Chile como en el exterior.

- Desarrollar el potencial de los trabajadores y supervisores, la gestión participativa y profundizar la Alianza Estratégica.
- Asegurar la calidad integral y el mejoramiento continuo de los procesos.
- Incorporar la tecnología como requisito esencial de la competitividad.
- Crear nuevos mercados y promover el consumo del cobre.
- Reforzar su compromiso con la protección del medio ambiente y el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad.
- Crear las condiciones institucionales que le permitan competir en igualdad de condiciones con las empresas privadas de la industria.



MISIÓN CODELCO

Desplegar en forma responsable y ágil toda su capacidad de negocios mineros y relacionados, con el propósito de maximizar en el largo plazo su valor económico y su aporte al Estado.



3. La transformación de Codelco.

Durante los años 1994 - 2003 la producción se vio incrementada en 500.000 toneladas de cobre fino; en el 2004 se espera una producción de un total de 1.778.000 toneladas. Simultáneamente la dotación directa disminuye en alrededor de 8.000 trabajadores; por ende, la productividad total aumentó en 107%. La dotación de contratistas de operación aumentó en 4.100 personas.

Los aumentos de producción y los esfuerzos en materia de excelencia operacional, mantenimiento, servicios compartidos, gestión de dotaciones, incorporación de tecnología y mejores prácticas, permitieron reducir significativamente los costos. Estos alcanzaron un mínimo de 60 centavos por libra de cobre en el período 1998-2000. De allí en adelante han vuelto a subir, porque no se ha podido contrarrestar íntegramente el crecimiento estructural de los mismos vía nuevas mejoras de gestión y aumentos de producción.

Es importante tener presente que la caída en los costos se produce a pesar de la disminución en la ley promedio de los minerales que se explotan; lo que significa, que todo lo demás es constante, que hay que extraer más mineral para producir la misma cantidad de cobre fino. A ello hay que agregar que a medida que avanza la explotación de una mina aumentan las distancias de transporte, se dificulta la extracción, etc. A diferencia de otras industrias, en minería los costos aumentan sostenidamente en el tiempo y para contrarrestar ese efecto es imprescindible realizar un esfuerzo permanente y sistemático de mejoras de gestión, innovación y desarrollo tecnológico.

3.1. Aumento de la Producción y Duplicación del Valor.

La mayor producción y los menores costos permitieron aumentar fuertemente los excedentes y la generación de caja de la empresa²⁴. Esta variable se mide a través del EBITDA, que corresponde a los excedentes antes de impuestos, intereses, depreciación y amortizaciones y que es uno de los indicadores más utilizados para obtener un referente del valor económico de una empresa cuyas acciones no se transan en el mercado. De acuerdo a esa metodología, el valor de mercado de Codelco habría aumentado de US\$ 7.700 millones en 1992-1994 a US\$ 15.100 millones en 2002-2004; vale decir, se habría duplicado.

Es importante destacar que en la concepción del negocio, este mayor valor es la resultante de la interacción de los esfuerzos por optimizar el uso de los activos que se administran; por respetar los derechos y cuidar la seguridad y salud de todos los que trabajan en la empresa; por potenciar sus capacidades, creatividad y efectividad; y por preservar el medio ambiente.

Cuadro 3.1		
Producción (Miles de Toneladas Métricas)		
División	2003	2002
Codelco Norte	907	894
Salvador	80	73
Andina	236	219
Teniente	339	334
Total	1563	1520

²⁴ Ver cuadro 3.1

3.2. Produciendo Futuro.

En estos últimos diez años, Codelco se consolidó como una de las empresas de más bajos costos y más rentables de la industria. Lo que es más importante, creó las bases sobre las cuales sustentar un crecimiento rentable y sostenido por los próximos treinta años o más.

Se puede afirmar que el esfuerzo sistemático de inversión en exploración está entregando resultados muy superiores a las expectativas. En estos años se han realizado importantes descubrimientos que han aportado nuevos recursos y reservas, por el equivalente de 58 millones de toneladas de cobre fino. Hoy se dispone de recursos y reservas asociados a planes mineros que suman el equivalente a 122 millones de toneladas de cobre fino.

No existe ninguna otra empresa en la industria que tenga una base de recursos y reservas comparable con las de Codelco. El desafío es explotarlo de manera de maximizar su valor económico.

3.3. Capacitación y Desarrollo Humano.

Capacitar a ejecutivos, supervisores y trabajadores ha sido una de las prioridades. Han aumentado significativamente la inversión en capacitación, pero lo que es más relevante se ha mejorado la productividad de la misma. La meta es que cada trabajador tenga su Plan de Desarrollo Individual y que pueda acceder a la capacitación que, en función de éste, necesite.

Disponer de un equipo ejecutivo de excelencia, comprometido con el PCE, es una condición necesaria para asegurar su éxito y proyección en el tiempo.

3.4. De la Dificultad Inicial al Optimismo.

El 2003 fue un año difícil. Durante buena parte del mismo se operó en un mercado incierto y con un precio por debajo de las expectativas de la Empresa. En lo interno, se le hizo frente a las dificultades no previstas en el plano laboral y en la construcción y puesta en marcha de algunos proyectos de inversión y de gestión. Sin embargo, los resultados del año y los avances materializados en cada uno de los pilares de la estrategia de creación de valor, gestión de activos, desarrollo humano y sustentabilidad, muestran que, a pesar de las dificultades, se logra avanzar a paso firme en la ejecución del Proyecto Común de Empresa (PCE).

3.5. Gestión Operacional y Excedentes 2003.

Los excedentes antes de impuestos ascendieron a US\$ 606 millones y las transferencias al Fisco sumaron US\$ 688 millones.

Debido a paralizaciones y atrasos en el desarrollo y la puesta en marcha de varios proyectos de inversión se produjo menos de lo programado. Se pudo compensar en parte el impacto de esta menor producción sobre los excedentes comprometidos gracias a los importantes avances en mantención por confiabilidad y difusión y adopción de mejores prácticas y la implantación de Servicios Compartidos.

A pesar de no haber podido cumplir con el programa, se aumentó la producción en 2,8%. Se produjo 1.563.000 toneladas de cobre fino equivalente y todas las Divisiones incrementaron su producción.

En promedio, el costo neto a cátodo de las Divisiones se mantuvo prácticamente constante, bordeando los US\$ 56 centavos por libra. En el conjunto, se fue capaz de compensar el aumento natural de los costos que se produce a medida que se van explotando los yacimientos. El Salvador y Andina lograron importantes rebajas de costos. Codelco Norte experimentó un leve deterioro pero El Teniente los incrementó en casi 4 centavos por libra.

En el ámbito corporativo, el costo neto a cátodo aumentó casi en US\$ 5 centavos por libra, debido a los mayores gastos financieros y al fuerte aumento en dólares de las provisiones por años de servicio, producido por la diferencia en los tipos de cambio de cierre de Balance correspondiente a los años 2002 y 2003. El endeudamiento neto creció en casi US\$ 750 millones lo que explica los mayores gastos financieros.

Es importante recordar que Codelco transfiere al Estado la totalidad de las utilidades que genera y que, por tanto, financia sus necesidades de caja con fondos de generación interna, básicamente la depreciación y las amortizaciones, gastos que no generan egresos de caja.

El precio promedio del año 2003 fue de 80,7 centavos la libra. El precio efectivo que se obtuvo por las ventas de cobre en, sus diversas formas y calidades, ascendió a 80,4 centavos por libra.

Aún cuando más del 80 % de la producción y ventas corresponde a cobre fino de alta ley, también se producen y venden, blister, refinado a fuego y concentrados.

3.6. Plan de Negocio y Desarrollo.

Optimizar la explotación de los activos que se administran es uno de los principales desafíos.

Parte importante del año es dedicada a evaluar el potencial de creación de valor de dichos activos, incorporando el aumento significativo de los recursos y reservas de que hoy dispone Codelco.

Se cuenta también con un Plan de Negocios y Desarrollo (PND 2004) que incorpora los proyectos de desarrollo y las mejoras de gestión que permitirán maximizar el valor de la empresa en un horizonte de 25 años. Este plan supone inversiones del orden de US\$ 1.200 millones al año y permite alcanzar una producción de 2.3 millones de toneladas de cobre fino al año a partir del año 2009.

3.7. Inversiones y Proyectos Claves.

Durante 2003 Codelco invirtió un total de US\$ 895 millones, distribuidos en una cartera de 454 proyectos de distinta índole: aumentos de producción o capacidad de proceso, desarrollo de minas, incorporación de nueva tecnología vía reemplazo de equipos, automatización o telecomando, innovación y tecnología, exploraciones, etc.

En Codelco Norte se invirtieron US\$ 417 millones en modernizar la fundición, la concentradora, la refinería electrolítica y el sistema de chancado primario y correas transportadoras de la mina Chuquicamata.

Estos proyectos, están en puesta en marcha o funcionando.

En El Teniente se invirtieron US\$ 350 millones y los esfuerzos se concentraron en la ampliación de la capacidad de tratamiento de la concentradora, el nuevo sistema de transporte al interior de la mina y el desarrollo y preparación de minas. Estas inversiones, al igual que todo el Plan de Desarrollo de El Teniente, registran un atraso de alrededor de un año respecto de su programa original, principalmente porque se subestimó el impacto y magnitud de las interferencias que, en el día a día, se producen entre los requerimientos de los proyectos de inversión y los que se originan de la necesidad de cumplir con los planes de producción.

En El Salvador se invirtieron US\$ 68 millones de los cuales una gran porcentaje se destinó a terminar y poner en marcha la modernización de la fundición de Potrerillos, que hoy ya se encuentra operando en régimen. (ver cuadro 3.7)

Cuadro 3.7		
INVERSIONES (Millones de Dólares)		
División	2003	2002
Codelco Norte	417	286
Salvador	68	101
Andina	26	53
Teniente	350	363
Casa Matriz	27	29
Otros	7	12
Total	895	844

4. Antecedentes Generales División el Salvador.

4.1. Historia División Salvador.

El año 1911 el norteamericano William Braden adquirió las minas y establecimientos de la Compañía Minera de Potrerillos, formada por empresarios chilenos a fines del siglo pasado, e inició los trabajos de reconocimiento, hasta que resolvió vender sus derechos a la firma Anaconda Company, poco antes de 1916. Ese año, la nueva propietaria organizó como empresa subsidiaria la firma de Andes Copper Mining Company, que en 1927 invirtió más de 60 millones de dólares y puso en operaciones la mina, compuesta de un concentrador, una fundición y una planta metalúrgica. Los estudios permitieron prever con tiempo que antes de 1960 se agotaría el yacimiento, lo que se consideró nefasto para la economía de la provincia de Atacama y de la empresa, pero sirvió para que se ejecutara un importante programa de prospección que finalizó con el descubrimiento de un manto: el descubrimiento, en 1954, por el geólogo William

Swayne, del mineral Indio Muerto, actual El Salvador, a sólo 32 kilómetros de Potrerillos²⁵.

El antiguo establecimiento recibiría el mineral que desde El Salvador se le enviaría en forma de concentrados por una cañería de acero, entre ese lugar y Llanta, con un recorrido de 22 kilómetros, nuevísimo sistema de conducción por vez primera usado en el país; y en parte, por carros cajones del Ferrocarril de Potrerillos, en una extensión de 55 kilómetros. En Potrerillos se efectuaría la fundición y refinación para producir barras y lingotes de cobre y cobre de mayor pureza, cobre refinado.

Con esa fisonomía, El Salvador inicia sus operaciones como mina de cobre subterránea y, más tarde, se incorpora otra a rajo abierto. El desarrollo de la Mina Inca permite la explotación de minerales sulfurados, a la que se agregó el sector Granito. Los rajos de Quebrada M y Colina de Cobre, del mismo modo, permiten el desarrollo de la lixiviación. Así, en los últimos tiempos El Salvador llegará a producir 110.000 toneladas de cobre anuales, La Fundición y Refinería se hallan en Potrerillos y los productos finales son cobre blíster y refinado, concentrado de molibdeno y algo de plata en el barro anódico.

4.2. Ubicación Geográfica y Clima.

En la tercera región del País, provincia de Chañaral, se encuentra División Salvador, de Codelco-Chile, ubicada a 1.000 kilómetros de Santiago (vía Inca de Oro), a 122 kilómetros del puerto de Chañaral y Barquito (Sitio de embarque del cobre producido), 48 kilómetros de Potrerillos (Fundición y Refinería electrolítica) y a 198 Kilómetros de Copiapó.

El Salvador está en la frontera norte de la Tercera Región de Atacama, a 2.600 metros sobre el nivel de mar. Se encuentra entre los 69 y 70 grados longitud oeste, y entre los 26 y 27 grados latitud sur. (ver lámina 4.2.1).

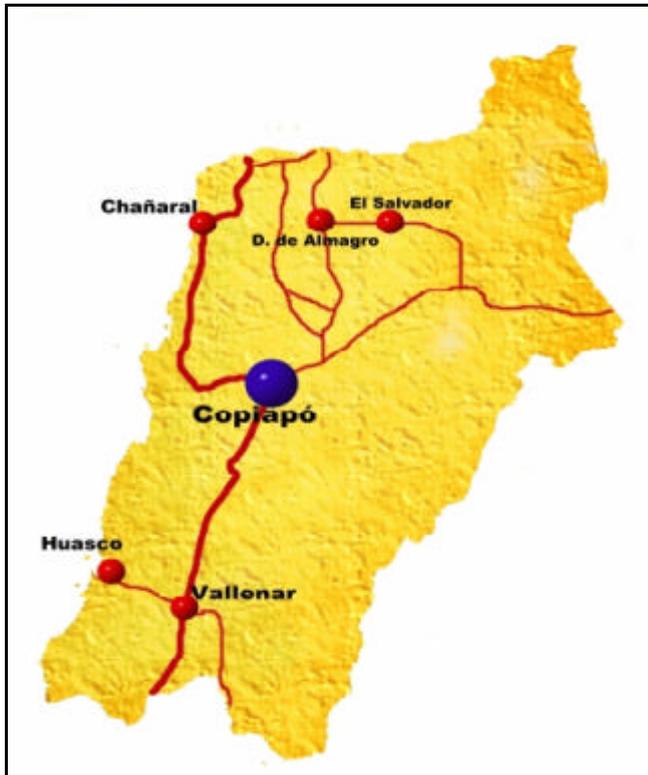
²⁵ Codelco 2001

Lámina 4.2.1. Ubicación Geográfica. (Fuente: Enciclopedia Encarta 2004).



La división se encuentra alejada de los centros urbanos, esto obliga a mantener una compleja y amplia infraestructura que incluye la generación parcial de energía, desarrollo de los recursos de agua, tanto potable como industrial y servicios de comunicaciones, transporte, abastecimientos, asistencia hospitalaria y planes habitacionales. (ver lámina 4.2.2).

Lámina 4.2.2 Ubicación geográfica División salvador. (Fuente: Enciclopedia Encarta 2004)



El campamento ubicado en una zona precordillerana, específicamente en la Cordillera de Domeyko, lugar desértico e inhóspito, posee un clima extremadamente árido y seco, sólo interrumpido por alguna nevazón o lluvia al año.

El promedio anual de precipitaciones es aproximadamente de 6 mm, la temperatura máxima anual oscila entre los 28 °C y 30 °C, la temperatura mínima promedio es de 8 °C. La altura de nieve caída es de 2 a 8 cm, una vez al año.

Desde 1971 el mineral pasa a manos estatales, luego el 1 de abril de 1976 forma parte de Codelco, por decreto de Ley N° 1.350, En la actualidad, los tres negocios principales del mineral son Minco (Mina Concentradora), Potrerillos (Fundición y Refinería) y Lixiviación (LIX/SX/EW).

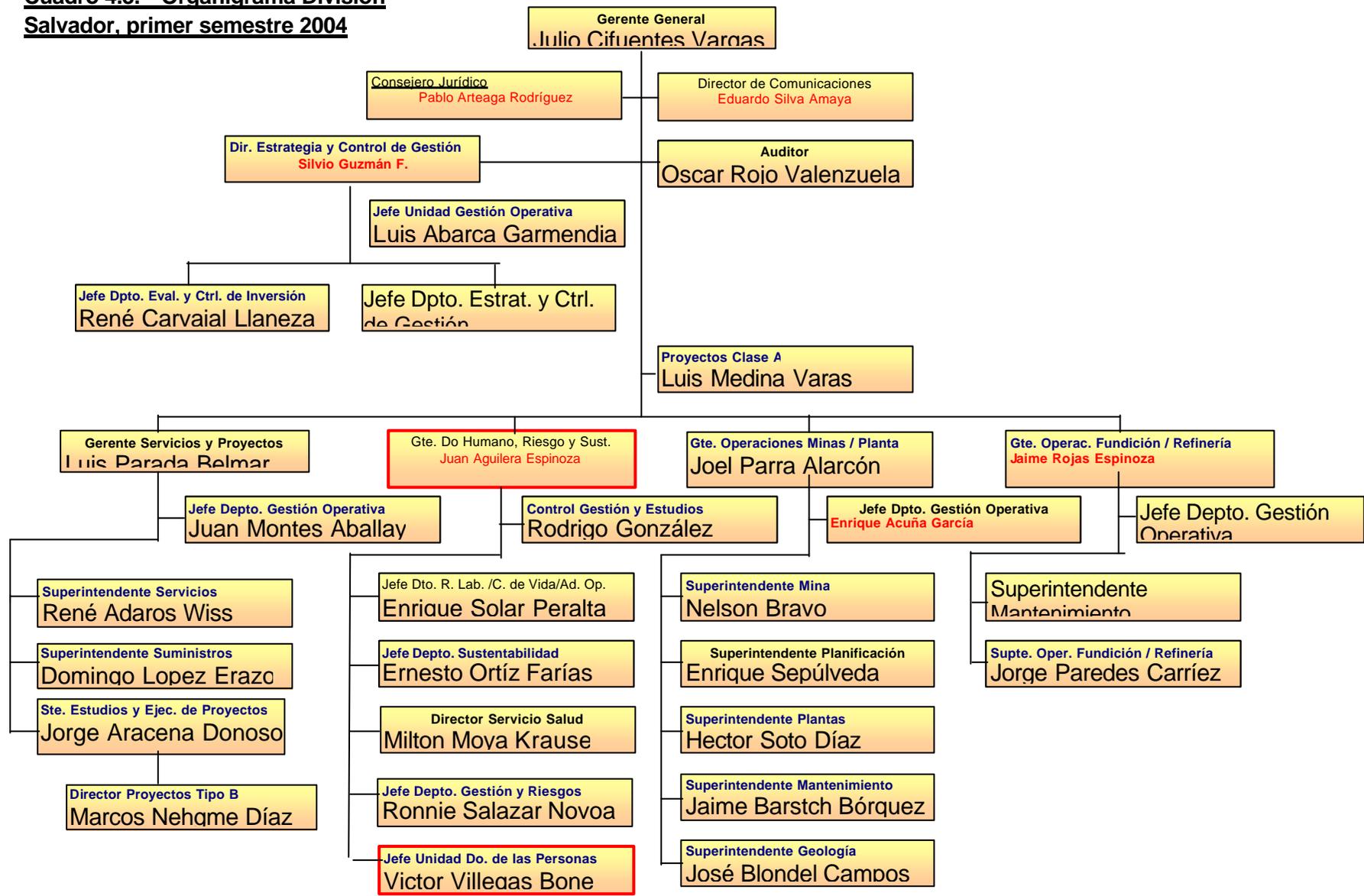
4.3. Organización.

A raíz de la difícil situación que enfrenta División Salvador, y como una forma de abordarlos de manera conjunta, ejecutivos y dirigentes sindicales se reunieron, para acordar los principales lineamientos de la acción a desarrollar en el futuro. Para tal efecto, se constituyeron comisiones de trabajo que abordaron temas relativos a la optimización de la gestión de la empresa, orientados a buscar la viabilidad del negocio en el largo plazo. (ver cuadro 4.3).

Una de las principales propuestas fue la implementación de una nueva estructura organizacional superior para División Salvador, la que está orientada hacia una lógica de centro de operaciones mineras, a diferencia de la antigua estructura divisional que respondía a un modelo corporativo de mayor envergadura.

De esta forma, se reduce el número de gerencias, estableciéndose dos gerencias de operaciones, una en El Salvador y otra en Potrerillos, una gerencia de Servicios y Proyectos, y una gerencia de Desarrollo Humano, Riesgo y Sustentabilidad. Además, se dispuso que las áreas de Comunicaciones, Consejería Jurídica, Estrategia y Control de Gestión, Auditoría y Proyectos Clase A, formen parte del staff de la Gerencia General.

Cuadro 4.3. Organigrama División Salvador, primer semestre 2004



4.4. Misión División Salvador.

Desarrollar Negocios Mineros y relacionados en forma responsable y ágil para contribuir a maximizar el valor económico y su aporte al Estado, en una perspectiva de largo plazo, la que esta orientada a satisfacer sus necesidades, resguardando el patrimonio ambiental de su entorno.

4.5. Futuro División Salvador.

Siendo históricamente la tercera mina de cobre del país, División Salvador enfrenta un severo problema: la baja ley del mineral, ello hizo pensar que sus horas estaban contadas, dado el aumento de los costos que esto acarrea.

Pero una gestión eficiente, traducida en una planificación estratégica visionaria, unida a una notable convicción de sus trabajadores, está empezando a revertir la situación, haciendo el negocio viable y proyectándose a por lo menos 25 años más. Plan de prospecciones en las minas Inca, Damiana, Colina de Cobre, San Antonio y Campamento Antiguo, mejoría e inversión tecnológica, desarrollo de recursos lixiviables, ejecución de importantes mejoras ambientales, disminución de costos indirectos, entre otras, son medidas que se llevaran a cabo para aumentar la producción y la productividad.

A comienzos de 1995, la División formuló un plan para consolidar la explotación y el beneficio de reservas del Sector Inca, el desarrollo de la línea productiva de recursos lixiviables y la modernización tecnológica y funcional de sus áreas productivas, administrativas y de servicio.

En 1996 se analizaron muy bien los problemas principales detectados: baja ley del mineral y costo creciente de producción, problema ambiental en Potrerillos (Fundición y Refinería); información geológica insuficiente; alta dotación de personal, altos gastos comunitarios y falta de proyectos de inversiones para revertir dichas dificultades. Y así se elaboró un plan para sobrellevarlos, los que ya

apuntan los primeros éxitos. Otro avance es ir transformando recursos en reservas, que aunque sean de baja ley se debe ser eficientes para explotarlos económicamente y así convertir a la División en un negocio atractivo para su dueño. Para este desafío es imprescindible modernizar la gestión estratégica y así resolver la problemática de los costos indirectos, ya que hoy día el 25 por ciento del costo de la producción de cobre en la División deriva de este ítem.

Es decir, se ha sabido trabajar a lo pobre para hacer viable el mineral de tan baja ley. Esta situación es un anticipo de lo que van a vivir las otras divisiones de Codelco, por lo que su orientación servirá como experiencia para el futuro del cobre en el país. La alianza estratégica generada con los trabajadores de “El Salvador” ha sido uno de los pilares de lo que se puede mostrar como resultados, pues se ha logrado hacer viable la División con una mayor eficiencia en el trabajo. El futuro dependerá absolutamente de toda la división y está todo para lograr el éxito: los recursos económicos, los recursos humanos y la convicción.

Algunos de los proyectos que se están desarrollando actualmente en la División Salvador:

- **Damiana:** Explotación y tratamiento de las reservas del yacimiento de óxidos Damiana en la Planta de Lixiviación actual, dando continuidad al negocio hidrometalúrgico reutilizando los activos que quedaran disponibles a partir del año 2004.
- **Alternativa de Negocio Mina Concentradora:** Ampliación de 12 a 14 millones de toneladas anuales de mineral extraído de la Mina Subterránea y el tratamiento de mineral de la Planta Concentradora.
- **San Antonio Oxidos:** Explotación y tratamiento de los recursos lixiviables remanentes insitu y contenidos en la cavidad de la antigua explotación del yacimiento Potrerillos.
- **Captación 95 % SO₂ / As Fundición:** Captación mínima del 95% de azufre y arsénico contenido en la carga fundida, con tratamiento integral de los gases de proceso y la captación y tratamiento de los gases fugitivos que sea necesario.

- **Fusión Conversión Continua:** Aumento de la capacidad de fusión, usando tecnología de conversión continua.
- **Cambio Tecnológico Refinería:** Ampliación de la capacidad de refinación, incorporando la tecnología de cátodos permanentes y aumentando la densidad de corriente.

4.6. Antecedentes medio ambientales de la División El Salvador.

Por cierto que la historia de la División El Salvador no está exenta de dificultades respecto al medio ambiente y el impacto que ha tenido la producción sobre este. Los relaves que se han depositado en la bahía de Chañaral han ocasionado desde manifestaciones populares hasta el baño de un presidente de la república²⁶.

Hace más de 50 años comenzó la contaminación por parte de Codelco en la bahía de Chañaral. En ese entonces nadie pensó en las consecuencias que traería la acumulación de residuos mineros en la desembocadura del río Salado. Hoy la bahía esta inutilizada para el turismo y los relaves acumulados son motivo de un profundo estudio que determinará las consecuencias que tiene para la salud de los chañaralinos²⁷.

A partir de 1990 la empresa nacional Codelco Chile División Salvador, detuvo el envío de relaves mineros en dirección a las costas de la ciudad de Chañaral. Dicha acción se realizó por décadas continuando una medida que había iniciado la minera de potrerillos en la década del 30²⁸.

Desde el año 2000 y luego el 2002, Codelco, mediante la promulgación del PCE “Proyecto Común de Empresa” ha manifestado una firme intención de realizar

²⁶ Respecto a la promesa de limpiar la bahía de desechos por parte del Presidente Ricardo Lagos, hecho que terminó en la ida del Presidente a un corto chapuzón en el agua del mar de Chañaral el 30 de Diciembre del 2003.

²⁷ Diario Atacama de Fecha 10 de Diciembre, 2004.

²⁸ Diario Atacama de fecha 15 de Febrero, 2005.

políticas ambientales destinadas a corregir los impactos ambientales. Con políticas laborales internacionales como las ISO y OHSAS que basan la productividad de una empresa mediante una producción de calidad y bajo normas de cuidado del medio ambiente; o con políticas de comunidad tales como “Codelco Buen Vecino” las cuales han intentado llevar a cabo ayudas comunales a las localidades de Diego de Almagro, Pan de Azúcar y en especial a Chañaral; estas ayudas se manifiestan en colaboraciones sociales como llevar pre universitarios a los alumnos de dichas localidades, ayudar en la seguridad de los trabajadores de la pequeña minería, y realizar alianzas de excelencia académicas con los diferentes Liceos de las comunidades mencionadas.

En la actualidad, tal como señala el Diario Atacama de Copiapo, la totalidad de los relaves mineros son dispuestos en el tranque Pampa Austral, comuna de Diego de Almagro. Trimestralmente se realizan análisis químicos de las aguas claras indicando que las concentraciones de minerales están por debajo del límite que establece la norma de emisión para la regulación de contaminantes asociadas a las descargas de residuos líquidos a aguas marinas²⁹.

Numerosos proyectos han tratado de subsanar el problema en la zona. El anterior Intendente, Eduardo Morales, organizó un estudio en el que se determinaba que una de las soluciones viables era aprovechar las mismas aguas de El Salvador para endurecer el material acumulado en la Bahía, lo que facilitaría su remoción. Este sería una parte del proyecto que recuperaría los terrenos con la implementación de áreas verdes para que la misma naturaleza reiniciara un proceso de limpieza. La iniciativa durmió en su gestión y nunca se concretizó³⁰. En la actualidad la polémica esta centrada en las consecuencias que tiene para la población y en especial para los niños, la acumulación de los residuos en la Bahía. Es por eso que incluso hay organismos, como la agrupación de vecinos de Chañaral, que ha planteado una posible querrela contra Codelco por el mal uso de

²⁹ Diario Atacama del 15 de Febrero del 2005.

³⁰ Diario Atacama del 10 de Diciembre del 2004.

las playas y el deterioro económico que su contaminación ha causado. La contaminación de la Bahía de Chañaral provocó la inutilización de sus otrora blancas arenas y de su extensa playa, matando el potencial turístico que poseía como balneario natural³¹.

A pesar de que un estudio determinó que en los últimos 20 años la misma naturaleza ha regenerado algunas formas de vida en la Bahía³².

Actualmente las mediciones periódicas realizadas por Codelco en distintos puntos de las aguas de la bahía de Chañaral, indican que las concentraciones de metales no constituyen riesgo para la salud por encontrarse bajo el límite que establece la normativa ambiental vigente. Los mismos estudios -continúan- han constatado la presencia de vida animal y vegetal en la bahía de Chañaral, dando cuenta de la recuperación biológica del sector, lo que se ha ratificado con la captura de diversas especies marinas en campeonatos de pesca desarrollados en la Playa Grande³³.

En última instancia, sostienen que las aguas han sido utilizadas para llevar adelante experiencia silvoagropecuarias y de forestación en el entorno del tranque de relaves de Pampa Austral³⁴.

5. Áreas de Trabajo y Proceso Productivo División Salvador.

5.1. Mina Subterránea.

Ubicada en el cerro "Indio Muerto", la Mina Subterránea de División Salvador comenzó sus operaciones en abril de 1959. Con el natural agotamiento de las reservas ubicadas en los sectores más altos y de mejor ley del yacimiento, la mina

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Diario Atacama del 15 de Febrero del 2005.

³⁴ Ibid.

se vió en la necesidad de profundizar su explotación, razón por la cual a partir de 1992 entra en producción el "Sector Inca", el cual hoy concentra toda la producción de la Mina Subterránea. Desde el inicio de la explotación, se ha utilizado como método el "Block Caving", que significa Hundimiento Progresivo de Bloques. Gracias a este método de explotación, se puede observar el derrumbe que exhibe el cerro en su zona central desde la superficie. El método consiste en el desarrollo de una serie de galerías a diferentes niveles, unidas entre sí por chimeneas verticales que permiten el escurrimiento por gravedad del material.

Actualmente, la mina opera con el sistema LHD (carga-transporte y descarga) para la extracción del mineral, esto es, por medio de cargadores frontales de bajo perfil, el mineral es transportado desde los puntos de extracción hacia los piques de traspaso. Luego, en el nivel de reducción, los martillos picadores reducen de tamaño el mineral para finalmente hacerlo llegar al Nivel del Transporte principal que mediante trenes cargan y transportan el mineral hasta el chancado primario³⁵. La mina tiene una producción media anual de 11.880 Ktons. con una ley media de 0,74% de CuT. Este mineral es procesado vía flotación en la Planta Concentradora obteniéndose un concentrado de Cu con una ley media de 30% de contenido de Cu y una producción de aproximadamente 71.000 Tons. de Cu fino en concentrado. Además como subproducto se obtienen 1.354 tons. de concentrado de Molibdeno.

La mina subterránea es una operación de alto riesgo, con peligros para la integridad física de las personas que laboran en su interior y de los equipos con los que operan. Por ello, División Salvador constantemente esta invirtiendo en implementar diversos sistemas de seguridad, lo que ha significado que a partir de 1990, la Mina registre bajos índices de frecuencia de accidentes.

³⁵ Transporte y Chancado Primario fue el área que finalmente se eligió para realizar el diagnóstico e Intervención.

5.2. Concentradora.

El objetivo de la Superintendencia Concentradora es beneficiar el mineral proveniente de la Mina, de modo de obtener dos productos. Un concentrado de cobre que sea apto para Fundición y un concentrado de Molibdeno adecuado para su comercialización.

Para lograr estos objetivos la Concentradora cuenta con las siguientes instalaciones: Chancado Secundario-Terciario, Molienda Húmeda, Flotación global y Remolienda de Concentrados, Planta de Molibdeno, Planta Los Amarillos y Tranque de Relaves Pampa Austral.

Gran parte de estas instalaciones están equipadas con modernos equipos electrónicos que permiten una operación controlada en forma automática haciendo los procesos más eficientes.

La Concentradora tiene un tratamiento diario programado de 32.400 toneladas, con una ley de 0,72% CuT y 0,027% MoT. La producción diaria de concentrado Global es de 645 toneladas con una ley de 31,5% Cu, 8,0 toneladas de concentrado de Mo con una ley de 50,0% Mo.

Las producciones diarias de fino son de 203 toneladas de Cu y 4,0 toneladas de Mo.

5.3. Fundición y Refinería de Potrerillos.

El ferrocarril, que por más de 60 años mantiene en operaciones la División, transporta los concentrados de cobre entre Llanta y Potrerillos. Allí, se inicia otra de las más importantes fases del proceso, Esta fundición inició sus operaciones en 1927 y sucesivamente se ha ido ampliando y mejorando su tecnología. La capacidad de tratamiento de concentrado es autosuficiente para procesar toda la producción de El Salvador y, además, otros concentrados provenientes de Chuquicamata, Andina y terceros. Su línea de procesos esta formada por un Horno Reverbero, un Convertidor Teniente, cuatro convertidores Peircse Smith,

dos Hornos de Anodos y una Rueda de Moldeo. Esto permite obtener los ánodos de cobre con una ley de un 99,76% de cobre.

La Refinería Electrolítica, es otra planta eficiente de la División Salvador y del centro de trabajo de Potrerillos. Por un proceso llamado electrólisis se logra producir cobre de un 99,99 por ciento de pureza, llamados cátodos, apto para los más exigentes clientes del mundo, que saben que el cobre chileno es el mejor para sus diferentes usos en la industria. Para ese logro la Refinería ha sido sometida a constantes trabajos de mejoramiento tecnológico. En este lugar, también se obtienen los barras anódicas, con contenidos de plata, oro, renio, selenio y otros metales nobles, con lo cual se produce el metal doré.

5.4. Lixiviación

Ubicada al norte del cerro Indio Muerto, y a un costado de la mina subterránea se encuentra la Subgerencia Lixiviación. Inició sus operaciones en octubre de 1994, con una capacidad productiva de 12,5 mil toneladas anuales de cátodos electroobtenidos grado A, llegando hoy a una capacidad de 20,5 mil toneladas.

Sus procesos productivos comienzan con la tronadura de la mina rajo abierto, luego se transporta el mineral a los chancadores. Allí se reduce su tamaño y se obtiene un material no superior a las 3/4 de pulgada. A continuación, se procede a formar las pilas cuyas dimensiones son de 120 metros de largo, 50 metros de ancho y 5 metros de alto.

Concluido el proceso de depósito de material o apilamiento, se da paso a la lixiviación propiamente tal. Durante 100 días las pilas de material son sometidas a irrigación con solución acidulada sulfúrica, obteniéndose una solución rica en cobre. Dicha solución se mezcla con extractante orgánico que traspasa selectivamente el cobre disuelto al electrolito. Este es enviado a la nave de electro obtención, donde se produce el proceso llamado electrólisis, durante el cual el cobre disuelto se deposita en las placas de acero inoxidable en un período no superior a los 9 días, obteniendo finalmente los cátodos grado A.

La explotación comenzó con la mina a rajo abierto llamada "Quebrada M" que duró hasta 1994. Produjo acopios de mineral oxidado para ser tratados en este proceso. Actualmente se está explotando "Colina de Cobre", que tiene una duración estimada sólo hasta fines de 1988. A partir de 1999 se comenzará a explotar la mina llamada "Campamento Antiguo".

1. La Gestión por Competencia y El Clima Laboral en la División Salvador.

Como mencionamos en el capítulo anterior, la empresa Codelco Chile ha basado su desarrollo en la gestión por competencia de los recursos humanos. Según la metodología utilizada en la Gerencia de Desarrollo Humano Riesgo y Sustentabilidad, el desarrollo constante de competencias en base a la capacitación es indispensable en la competitividad de las empresas en la actualidad. Este enfoque ya lo veníamos mencionando anteriormente, donde el capital humano proporciona un valor agregado para toda organización. Es por esta razón, que las personas y su capital humano son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Por otro lado los cambios en los mercados y la organización social del trabajo, hacen que los recursos humanos tiendan a mejorar y a ser más competentes, efecto que se relaciona directamente con la globalización.

En una sociedad abierta a los procesos de liberación de las economías y a procesos sociales como la globalización, se presentan las siguientes cualidades, caracterizadas por la interrelación, la información simultánea, una elevada competitividad, mayores exigencias en calidad, diversificación e innovación, etc. Por tales razones, la unidad productiva al interior de las empresas, tiene que cambiar de una organización piramidal y jerárquica, a una organización sistemática y transversal, donde existe una estructura ocupacional segmentada, con equipos multifuncionales, polivalentes e interdisciplinarios. Es entonces que los recursos humanos deben poseer características tales como las mencionadas en el siguiente punto, características que desarrollan las capacidades de “saber”, “hacer” y “querer” acompañadas de gestión en manejo y operación de sistemas, innovación y tecnología organizacional, procesos de mejora continua, etc.

1.1. La Gestión de Competencias Laborales en el desarrollo del Capital Humano.

El enfoque de este tipo de gestión se levanta sobre los fundamentos de necesidad de las empresas en contar con un equipo humano altamente calificado. Un equipo humano altamente calificado supone una revaloración del recurso humano y por ende del valor final de la empresa. Es por esta razón que Codelco ha asumido, en base al Proyecto común de Empresa, explotar este enfoque atacando las brechas que se consideren relevantes de cubrir en el desarrollo profesional de un trabajador.

Este enfoque representa todas las gamas de capacitación que puede tener un trabajador. Consta básicamente de tres características a la hora de definir a una persona con competencias sin brechas. Primero, un trabajador debiera asimilar, en base a capacitación, un conocimiento representado por el “saber hacer”; segundo, adicionalmente a esto el trabajador debe “poder hacer”; y tercero, el trabajador debe “Querer hacer”. El primero de ellos explota los conocimientos del trabajador, mientras que el segundo y el tercero las habilidades y las actitudes del mismo. La perfecta armonía de estos tres elementos da como resultado un Recurso Humano altamente productivo, rentable y competente.

1.2. Las Características de la Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias es una herramienta, que permite evaluar y comparar las necesidades en conocimientos y habilidades que requiere un puesto de trabajo con las de la persona que ejecuta ese trabajo, además, permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión del Recurso Humano, introduciendo a éste último como los actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

El concepto de competencia comenzó a ser utilizado en 1970, producto de las investigaciones realizadas por David MacClelland⁵⁴. Estas investigaciones se enfocaron en identificar las variables que permitían explicar el desempeño en el trabajo. Un primer hallazgo lo constituyó la ineficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.⁵⁵

Este autor logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.⁵⁶

Actualmente, tomando en cuenta la evaluación del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80⁵⁷ con el auge del modelo económico neoliberal, junto con las reformas laborales que se produjeron en toda Latinoamérica⁵⁸.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el

⁵⁴ McClelland 1994.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ En Chile, la reforma Laboral se llevó a cabo en 1976 por el Ministro José Piñera en el Gobierno Militar.

trabajo. Se requería entonces un sistema de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos⁵⁹.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno al concepto de competencia laboral, todas ellas apuntan a determinar el grado de competitividad que poseen las personas que ocupan un puesto de trabajo determinado. Por ejemplo, Levy-Leboyer⁶⁰ aborda el tema desde una mirada más general donde las competencias laborales se basan, en su más básica expresión, en el comportamiento de los trabajadores. Así este autor deduce que son los *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”*. Marelli⁶¹, por otra parte, acota mucho más el término y lo relaciona directamente con el que hacer corporativo y empresarial, *“La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos... .. son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”*.

Este enfoque además permite que las competencias que se desarrollen posean características dinámicas, es decir, que el trabajador sea capaz de poder evolucionar en el tiempo. El Capital humano en general puede adquirir, abandonar, modificar o desarrollar sus competencias, según las necesidades de la empresa. A partir de estas posibilidades es que se pueden diseñar programas para adquirir y desarrollar las competencias en base a un programa de capacitación coherente y alineado con este enfoque.

⁵⁹ Op Cit.

⁶⁰ Levi-Leboyer, 1997.

⁶¹ Marelli, 2000.

1.3. Clasificación de las Competencias Laborales.

Cuando se comenzó a utilizar este enfoque en Inglaterra, la definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el informe SCANS⁶².

El informe SCANS identificó cinco categorías generales de competencias: Gestión de recursos, Relaciones interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistémica y Dominio Tecnológico. El informe incluyó la desagregación para las competencias de cada categoría.

- 1.3.1. Gestión de Recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal, etc.
- 1.3.2. Relaciones interpersonales⁶³: Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- 1.3.3. Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.

⁶² Informe SCANS, 1992. en McClelland 1994 Op cit.

⁶³ La categoría Relaciones interpersonales tiene la máxima importancia para nuestra tesis, debido a la estrecha relación con todos los temas que tienen que ver con Clima Laboral.

- 1.3.4. Comprensión Sistémica⁶⁴: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
- 1.3.5. Dominio Tecnológico: Seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

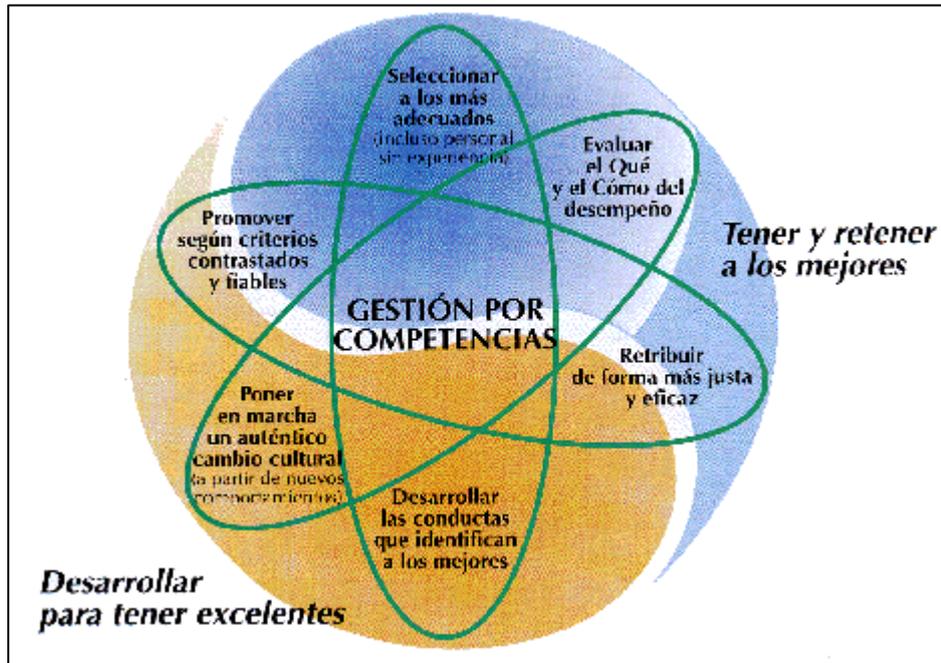
1.4. Clasificación de las Competencias Laborales bajo el modelo de la Corporación del Cobre.

El Modelo de Competencias es un modelo de gestión que se basa en las características personales de los ocupantes más exitosos de ciertos cargos, para establecer los elementos requeridos en las personas que forman parte de una organización y que permiten un buen desempeño organizacional. El modelo de gestión por competencias laborales, entrega un marco que permite integrar los distintos subsistemas de recursos humanos, como la selección, la capacitación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño, entre otras.

El gráfico que se encuentra a continuación, nos muestra el concepto de modelo de gestión por competencias laborales, el cual abarca a la corporación como un todo integrado. Gráfico 1.4: Modelo de Gestión por Competencias laborales.

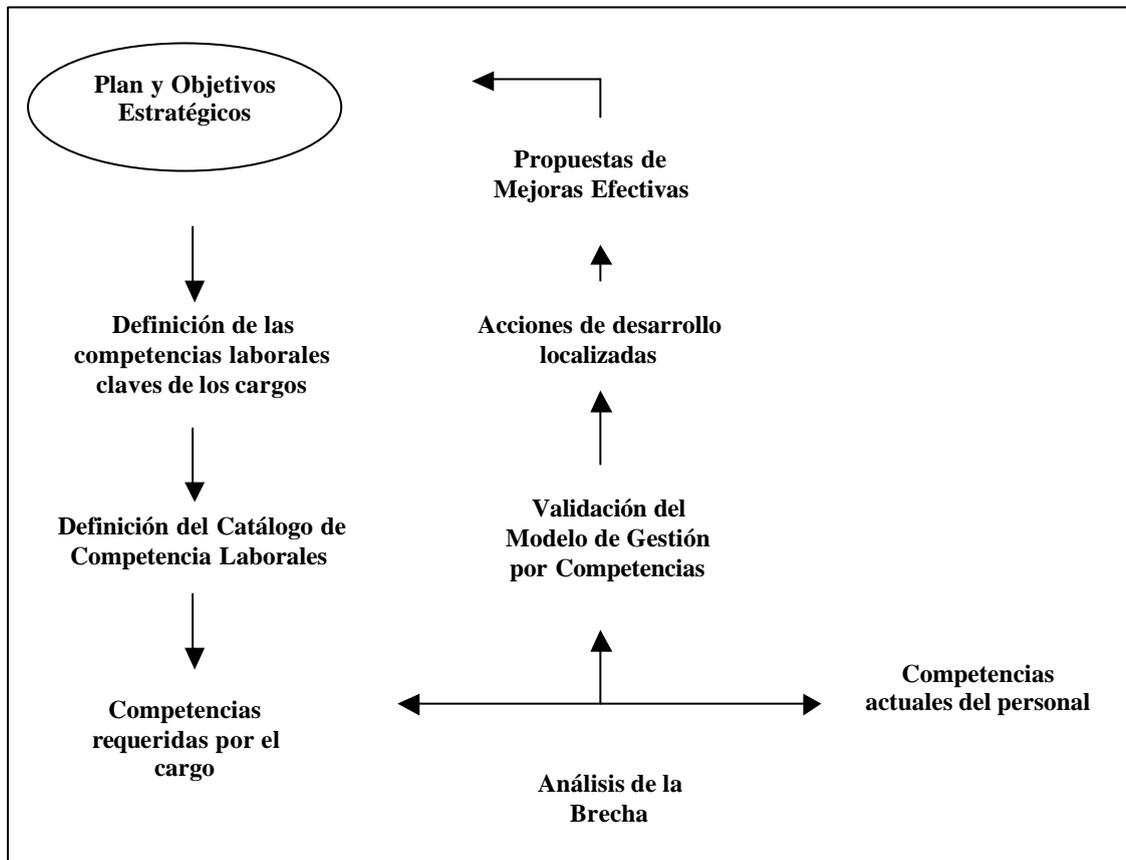
⁶⁴ Categoría desarrollada y trabajada ampliamente por Senge 1998. Esta categoría también tiene importancia debido a la formación sistémica de la mayoría de los problemas que conciernen a los trabajadores en su Clima Laboral.

Gráfico 1.4 Fuente: Manual de competencias de Iberdrola. Mayo, 2001.



Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de recursos humanos basado en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un carácter proactivo. A continuación, en la figura 1.5 se muestra el flujo que explica el proceso operativo del Modelo de Gestión basado en competencias.

Figura 1.5; Modelo de Gestión basado en competencias.



Codelco distinguen tres tipos de competencias definidas en el Modelo Corporativo.

1.4.1. Competencias del Cargo.

Las competencias del cargo agrupan aquellas competencias que requiere la persona para una ocupación o cargo de trabajo específico en el cual ésta se desarrolla. Las competencias del cargo se derivan del análisis funcional del negocio o proceso.

Entre ellas encontramos:

- 1.4.1.1. Competencias Técnicas: que están referidas al contenido específico o especializado del cargo u ocupación, manejo de

los equipos o tecnologías y actividades principales que identifican al cargo.

- 1.4.1.2. Competencias de Gestión: que están referidas a actividades orientadas a administrar, ordenar, mejorar, enriquecer y controlar el trabajo en el cargo (por ejemplo: planificación, gestión de costos, etc.).

1.4.2. Competencias Distintivas.

Se denomina competencias Distintivas aquellas que conforman las competencias claves para el negocio y cultura que Codelco quiere impulsar, basado en su Estrategia y Plan de Negocios. Dichas competencias distinguen a la organización sobre otras del mercado. Estas competencias son transversales a toda la corporación, distinguiéndose por estamento: Ejecutivo, Supervisores o Profesionales.

Las competencias Distintivas del estamento Ejecutivo están reflejadas en el perfil de competencias establecidas en el Modelo de Excelencia Ejecutiva. Las competencias Distintivas para el estamento Supervisor derivarán del Modelo del Rol Integral de la Supervisión.

Las competencias Distintivas no conformaran parte del modelo propuesto debido a que ya han sido estudiadas en los Modelos Corporativos.

1.4.3. Competencias Básicas.

Las competencias básicas comprenden aquellas habilidades básicas establecidas como los requerimientos mínimos que debe dominar un trabajador para ocupar cualquier cargo en la organización. En este sentido, son necesarias para todos o la gran mayoría de los cargos en la Corporación, ya que son una condición básica para adquirir competencias de mayor nivel en cualquier cargo. Entre ellas se incluyen además las habilidades básicas de cuidado de sí mismo, de los demás y

del entorno, sin los cuales no es posible desempeñarse adecuadamente en un cargo al interior de Codelco

Se distinguen cinco tipos de competencias básicas: Lectura – escritura; Matemática Básica; Tecnologías de Información; Seguridad y Salud Ocupacional; Prevención y eliminación de riesgos ambientales.

1.5. Proceso de Mediante el cual se desarrolla el modelo.

El proceso Mediante el cual se hará operativo el desarrollo del modelo de gestión por competencias comprenderá ocho etapas las que serán clasificadas en lo que sigue.

Etapas 1: Identificar el plan estratégico de la División el Salvador.

En esta etapa identificamos el proceso que la corporación seguirá, es decir, su propuesta de futuro, con la cual, bajo este lineamiento se desarrollarán todos los proyectos de la corporación. Es necesario tener una clara interpretación de la visión y misión para así identificar en éstas los factores críticos de éxito acordes con los retos organizacionales, ya que éste será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y más específicamente cómo deberá ser el capital humano que trabajará y ayude a levantar el futuro del cumplimiento de dicho plan estratégico.

Etapas 2: Identificar la misión de cada grupo o unidad de cada área de las diferentes Divisiones de la Corporación.

Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las unidades establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la organización, de tal forma que cada una de

ellas cumpla una “parte” de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto, la “Macro Visión Organizacional”. De este análisis podría desprenderse entonces que cada una de las unidades define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones.

Etapas 3: Definición de las competencias laborales claves de los cargos de las diferentes áreas.

Para definir las competencias laborales claves de los cargos, se tomará como unidad de trabajo los diferentes procesos o subprocesos productivos y de apoyo establecidos en la cadena de valor de las diferentes áreas.

Las competencias de los cargos (Técnicas y De Gestión) serán definidas basándose en la metodología del Análisis Funcional. La construcción de las competencias por medio del Análisis Funcional se realiza a través de un análisis deductivo que identifica las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicios de la empresa.

Etapas 4: Definición del Catálogo de Competencia Laborales.

El conjunto de las competencias requeridas, y sus respectivos recursos, forman parte del catálogo de competencias laborales. Para las competencias definidas es necesario distinguirlas y clasificarlas según los atributos que la describen.

Etapas 5: Identificar los perfiles de cargos requeridos por las áreas.

Una vez definido el catálogo de competencias laborales, en reunión conjunta con representantes significativos de las áreas se procederá a asociar las competencias definidas correspondientes a cada cargo (competencias requeridas). Esto se

realizara mediante una mesa técnica que deberá estar integrada por personas que representen o conozcan bien los subprocesos y requerimientos del área.

Los cargos serán diferenciados en genéricos y específicos. Por cargo específico se entiende cada uno de los cargos establecidos en la corporación (independientemente del número de empleados que tenga asignados). Por cargo genérico se entiende una entidad que agrupa aquellos cargos que, aún cuando tienen denominaciones distintas, los objetivos, competencias y funciones que integran son mayoritariamente comunes. De este modo, el cargo genérico pretende amparar bajo un único nominador a todos los cargos que ejercen funciones similares.

En esta etapa se definirá un Mapa de Cargos, que contiene el conjunto de cargos y su organización al interior de un determinado de proceso. Al interior del Mapa de Cargos, se organizan en torno a dos ámbitos de carrera: ámbito Técnico y ámbito de Gestión.

Se trabajará con cada uno de los cargos establecidos en este Mapa de Cargos, así como también, las competencias que distinguen a un cargo específico de otro al interior de un cargo genérico, si es que procede.

A cada cargo le serán asignadas las competencias técnicas y/o de gestión que le correspondan. Las competencias Distintivas definidas para los diferentes estamentos, les serán añadidas al perfil de cargo correspondiente.

Etapas 6: Identificar los perfiles de cargos actuales de las áreas.

En esta etapa se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente en la organización. Según lo anterior se elaborará un instrumento de evaluación de competencias, basado en los perfiles requeridos para el cargo, el cual permitirá la evaluación individual de los ocupantes del cargo para poder determinar los perfiles de las personas de un modo más rápido.

Etapa 7: Análisis de la brecha entre el desempeño actual y el requerido.

El análisis será realizado por la empresa mediante la comparación entre los perfiles de competencias requeridos por el cargo y el perfil de competencias de las personas, en base a criterios numéricos. La conversión de los diferenciales se efectuará mediante una representación gráfica que permitirá tener una visión del conjunto de la organización y de los individuos que la forman.

Esta etapa permitirá realizar informes y análisis desde un enfoque organizativo, así como analizar el detalle de cada competencia o el potencial de cada uno de los miembros de la organización.

Etapa 8: Validación del Modelo de Gestión por Competencias.

Con el objetivo de asegurar la calidad del modelo, se validan los resultados obtenidos mediante la *validez concurrente*, esta se refiere al hecho de que los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas en un determinado momento para medir las competencias laborales actuales de los cargos, se aplicaran nuevamente a un determinado grupo seleccionado por los Supervisores de área.

2. Estudios de Clima Laboral en la División El Salvador.

En la División se han realizado varios estudios sobre el tema. En esta tesis nos preocuparemos de analizar los dos últimos estudios de Clima Organizacional, el primero realizado el año 2002 y el segundo el 2003, ambos hechos por consultores externos y diferentes, que emplearon metodologías totalmente distintas.

Este último tema contempla un problema que debemos revisar. Dadas las diferencias entre las metodologías empleadas, es muy posible que los resultados planteados en cada una de las mediciones, no sean compatibles y comparables

entre si. Esto presenta la dificultad de impedir que los resultados obtenidos año tras año puedan ser susceptibles de comparación, y con esto incapaces de mostrar una secuencia lógica en la evolución de los resultados en los periodos de tiempo analizados.

Nuestra primera medida es plantear la necesidad de corregir este error y aconsejar dedicar los esfuerzos de la empresa en encontrar un instrumento que satisfaga las necesidades de medición, con lo cual se estandarice su aplicación año tras año, es decir, utilizar un mismo instrumento.

El primero estudio, Estudio Clima Organizacional Vicepresidencia de Recurso Humano División Salvador, fue realizado por la Consultora Marcela Veas y Asociados, Estudios de Mercado; se caracteriza por tener una metodología cuantitativa. Este sesgo trae consecuencias que impiden el buen levantamiento de la información en una forma objetiva y lo más importante.

Los principales objetivos del primer estudio fueron los siguientes:

- Conocer de un modo sistemático y programado, cómo piensa y se siente el personal con respecto de variables que inciden en su satisfacción laboral y motivación.
- Proporcionar una base de información que permita levantar hipótesis sobre las causas de algunas conductas y actitudes y el modo de enfrentarlas.
- Recoger antecedentes relevantes que favorezcan la planificación y facilitación de las diversas intervenciones de cambio.
- Sentar las bases para el desarrollo de acciones concretas para mejorar la gestión de recursos humanos por parte de la línea de supervisión.

En este estudio se utilizó una escala Likert la cual fue evaluada en base a la dirección e intensidad de sus resultados. De esta forma se planificó una evaluación para interpretar los resultados.

Cuadro 2.1		
RESPUESTA	INTERPRETACIÓN POR DIRECCIÓN	INTERPRETACIÓN POR INTENSIDAD
Totalmente de Acuerdo	ACUERDO	POSITIVO
Bastante de Acuerdo		
En Parte de Acuerdo	NEUTRO	NEGATIVO
En Parte en Desacuerdo		
Bastante en Desacuerdo	DESACUERDO	
Totalmente en Desacuerdo		

Los principales resultados fueron expuestos en base a las dos fundamentaciones de interpretación, observadas en el cuadro anterior 2.1. En el cuadro 2.2 siguiente observamos las nueve dimensiones evaluadas en el Estudio de Clima Organizacional del año 2002.

En este cuadro se plantea la necesidad de intervenir, principalmente dos de las nueve dimensiones. Estas dos dimensiones resultan ser las peores evaluadas, sin embargo ninguna cae en la mínima puntuación, notándose que sólo son categorizadas como neutrales.

Cuadro 2.2	
DIMENSIONES	EVALUACIÓN
Gestión del Desempeño	Neutro
Calidad de Vida Laboral	Positivo
Desarrollo	Positivo
Relaciones Interpersonales	Positivo
Liderazgo	Positivo
PCE / Alianza Estratégica	Positivo
Compromiso con el Negocio	Positivo

Gestión Participativa	Neutro
Diseño del Trabajo	Positivo

En la investigación realizada por la Universidad Alberto Hurtado el año 2003 se empleó básicamente y únicamente una encuesta. Dada la facilidad que tiene este instrumento para levantar información rápida y a un gran grupo de persona, fue que se eligió. Sin embargo, las características anteriores tienen consecuencias tales que subordinan la exactitud o credibilidad de los datos a favor de una rápida y masiva aplicación.

En este estudio se midieron 15 dimensiones, las cuales se presentan en el cuadro 2.3 siguiente.

Cuadro 2.3	
Dimensión	Definiciones
Estrategia de la empresa	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO acerca de las orientaciones del negocio y políticas actualmente vigentes (PCE), al compromiso general de las personas con éstas y al impacto que tienen en el logro de la excelencia y proyecciones de la empresa.
Comunicación institucional	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existe claridad, precisión y fluidez en el proceso de dar y recibir información (comunicación vertical ascendente y descendente). También se refiere a la percepción sobre el grado de adecuación y efectividad de los medios, vías y canales formales existentes.
Relación con Administración Superior	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existe confianza en la Administración Superior y a la percepción de la tendencia a tratarlos dignamente y respetarlos como personas.

Integración entre Roles	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existe una buena relación interna entre los roles, lo cual facilita el compartir experiencias, información y recursos en pos del bien de la empresa. También se refiere a la percepción respecto al grado de colaboración e integración vs. Fronteras internas existentes.
Relación con Jefe Directo	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que su jefe o supervisor directo ejerce un estilo de supervisión flexible y apoyador, orientado a la gestión participativa, a la facilitación del trabajo, a la facilitación de relaciones estrechas y abiertas con su equipo de trabajo y al reconocimiento por el trabajo bien realizado. Aquí hay tres elementos fundamentales: facilitación de la tarea, facilitación de la relación y reconocimiento.
Relación con compañeros Relación con colaboradores externos	<p>Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existe respeto, confianza mutua y una comunicación abierta con sus compañeros de trabajo. Se refiere también a la percepción respecto a la existencia de un esfuerzo cooperativo, organizado y coordinado entre los miembros de su equipo de trabajo para llevar a cabo las tareas y para enfrentar situaciones difíciles.</p> <p>Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que la existencia de colaboradores externos (terceros) constituyen un aporte para la empresa.</p> <p>También se refiere a la percepción respecto a la medida en que su existencia es percibida como amenazante a la estabilidad laboral y al grado en que existe una buena relación con éstos al interior de la empresa.</p>

Motivación intrínseca	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que se autorrealizan a través de su trabajo, así como también a la medida en que éste se caracteriza por ser variado, entretenido, desafiante y digno de ser realizado, puesto que proporciona una oportunidad para utilizar las propias destrezas y habilidades. También se refiere a la medida en que perciben que las tareas y trabajos que realizan constituyen un aporte o contribución importante y significativa para éxito de la empresa.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existe y se recibe una recompensa adecuada por el trabajo bien hecho. Es la medida en que las promociones, aumentos de salarios e incentivos se basan en el premio por meritocracia.
Desarrollo	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existen oportunidades para el desarrollo y perfeccionamiento personal y profesional, a la medida en que éste favorece la empleabilidad y la proyección en la empresa.
Costos del cambio	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que los cambios propuestos en el PCE traerán más beneficios que costos para la empresa y los trabajadores.
Apertura al cambio	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que están abiertos a implementar los cambios propuestos en el PCE.
Disposición al cambio	Corresponde a la disposición de los miembros de CODELCO para implementar los cambios propuestos en el PCE.

Integración entre áreas	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existe una buena relación interna entre las áreas, lo cual facilita el compartir experiencias, información y recursos en pos del bien de la empresa. También se refiere a la percepción respecto al grado de colaboración e integración vs. Fronteras internas existentes.
Preocupación por las personas	Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que la empresa se preocupa por la seguridad, bienestar integral y calidad de vida de su gente. Busca medir el nivel de coherencia entre el discurso y la práctica. Incluye la preocupación por la seguridad y condiciones de trabajo, además de la percepción respecto de la calidad de vida.

Según este estudio, cuyas variables se clasificaron en 15 dimensiones, cuatro de ellas muestran la menor evaluación: Recompensa 2,4; Comunicación institucional 2,4; Desarrollo 2,5; Preocupación por las personas 2,5.

Sin embargo, estas cuatro dimensiones no califican para entrar en la escala más baja de evaluación.

Se fabricó y aplicó una escala de evaluación, según la cual los rangos de notas podían clasificarse en Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo.

De este modo, las categorías quedan construidas como se muestra en el siguiente cuadro 2.4

Categoría	Notas
Muy bueno	4 a 3,1
Bueno	3 a 2,7

Regular	2,6 a 2,3
Malo	2,2 a 1

En esta investigación se entendió Clima Laboral como una variable interviniente que depende de los factores del entorno organizacional, a la vez que influye en la motivación de los trabajadores y condiciona los estilos de gestión.

La aplicación de esta encuesta fue pensada para obtener los siguientes resultados:

- Trata el proyecto de generar una metodología con instrumentos de medición para tener identificado y controlados focos de conflictos.
- Trata de generar planes de acción vinculados con la gestión.
- Trata de tener talleres con actores interesados en interpretar resultados.
- Que los resultados sean conocidos por todos.
- Generar instrumentos breves y útiles para medir ítemes más sensibles.

Algunos datos metodológicos en la aplicación de la encuesta pueden resumirse bajo lo siguiente:

- Las escalas que se realizaron fueron de tipo Likert. Se notó una reticencia a contestar preguntas de la sección de identificación del cuestionario. Se cree que es mejor preguntar la información a gerencias y no a los encuestados. Otro problema es que algunos trabajadores no sabía a que unidad pertenecían.
- Para medir la confiabilidad de la escala se utilizó el coeficiente de Alpha Cronbach (varia entre 0 y 1; a mayor valor, mayor consistencia interna de la dimensión, inferiores a 0,4 se eliminaron).

Los objetivos que se propusieron alcanzar fueron los siguientes:

- Desarrollar un modelo de medición y análisis del clima para CODELCO asociado al proceso de toma de decisiones y alineado con los objetivos organizacionales y gerenciales del nivel Corporativo y Divisional. El modelo

debe tener al PCE como marco orientador y ser útil y compatible con el sistema de medición de Efectividad Gerencial.

- Diseñar una metodología que contenga dimensiones, indicadores, instrumentos y sistemas ágiles y seguros para medir clima organizacional y disposición al cambio, asimismo que genere recomendaciones técnicas para las estrategias y prácticas comunicacionales y gerenciales.
- Realizar análisis comparativos y elaborar recomendaciones técnicas fundamentadas sobre el mantenimiento y/o reemplazo del modelo, dimensiones y metodología usados en mediciones anteriores en la Corporación. Tanto los instrumentos, como su aplicación y análisis deben garantizar la objetividad, confiabilidad, consistencia y validez. Todos estos aspectos deben estar fundamentados conceptualmente y refrendados estadísticamente para evitar cualquier duda en torno a los resultados
- Evaluar el clima organizacional en la División Salvador de CODELCO Chile, aplicando el modelo e instrumental diseñado. Formular los informes de resultados y cumplir con los requerimientos de evaluación del Convenio de Desempeño.
- Generar metodología y estrategias para la devolución y uso de los resultados de las mediciones de clima y disposición al cambio.

Ahora bien, toda la segunda investigación se analizó tomando en cuenta solo los datos generales de la División. Ahora si nos dedicamos a observar las variables por Gerencia, Superintendencia y Área de trabajo, vemos que si bien estas cuatro dimensiones se repiten, otras dos salen a la luz según la Superintendencia que analicemos, por ejemplo: Integración entre Roles y Costos del Cambio, analizadas en la Superintendencia Servicios y Suministros con una evaluación de 2,2 para ambas dimensiones.

Ahora, este estudio además posee otras variables de medición, además de las Gerencias y demás organización, variables como el Rol del trabajador, A o B; Nivel educacional, secundario completo e incompleto, técnico, universitario y post grado; Edad, desde 60 hacia abajo; Lugar de trabajo, minas, plantas y oficina o administración. De éstas, y según las variables organizacionales anteriores, podemos ver que en Nivel educacional, la variable Post grado en la dimensión Comunicación Institucional tiene una evaluación de 2,3; esta mala evaluación se repite en la dimensión Recompensa con un 2,2; en Edad la variable “hasta 21” y en Lugar de trabajo la variable “Mina”, ambas en la dimensión Desarrollo poseen una evaluación de 2,2. Entonces podemos señalar que para la identificación de nuestro Objeto de Estudio, utilizaremos esta información graficada en el siguiente cuadro 2.5⁶⁵.

⁶⁵ Cuadro de variable organizacionales y estacionales según evaluación dimensiones.

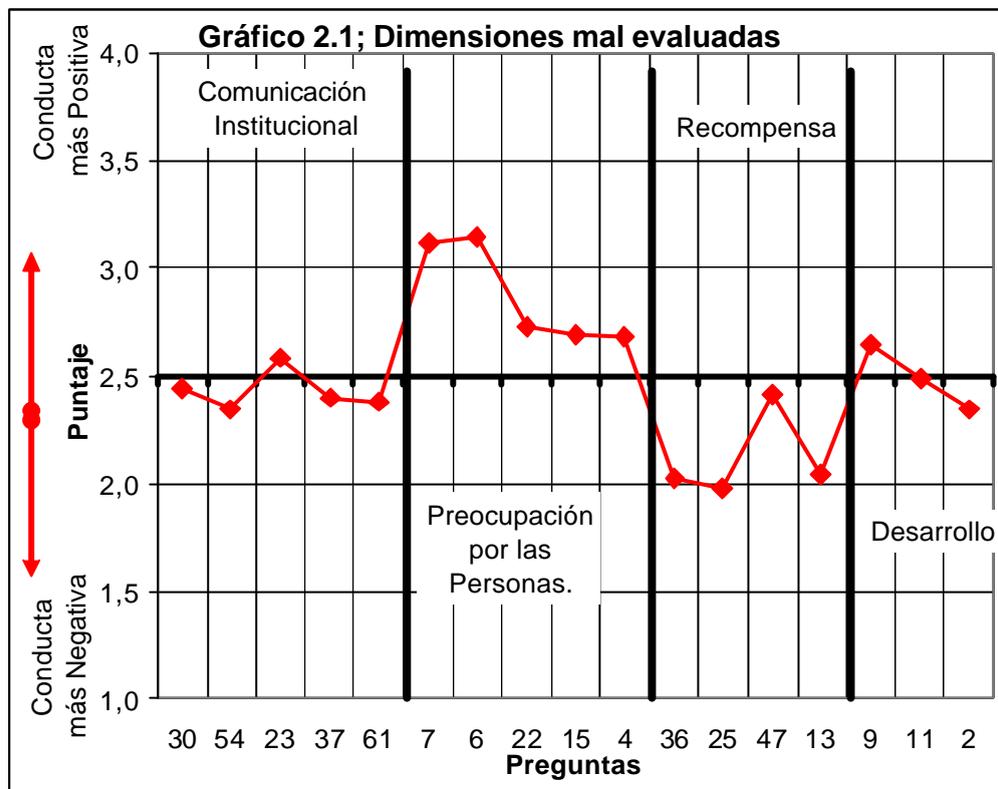
Cuadro 2.5

	Suptcia. Fundición	Suptcia. Refinería	Gerencia General	Dir. Serv. Med.	Suptcia. Plantas	Suptcia. Servicios	B	Sec. Completo	Técnico	Post grado	31-50	hasta 21
Comunicación Institucional	2,3			2,3		2,3	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	
Preocupación por las Personas	2,2	2,3										
Recompensa				2,2	2,3	2,2	2,4	2,4		2,2	2,4	
Desarrollo			2,3	2,2		2,3				2,3		2,0
Integración entre Roles				2,3		2,2						
Costos de cambio						2,2						
Numero de Encuestados	32	33	7	30	54	33						
	Gerencia Fundición	Refinería		Gerencia D.H.R.S.	Gcia. Minas Plantas	Gerencia Serv. Su.	ROL	NIVEL	EDUCACIONAL	EDAD		

Estas dimensiones fueron conceptualizadas de la siguiente forma.

- **Comunicación Institucional.** Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existe claridad, precisión y fluidez en el proceso de dar y recibir información (comunicación vertical ascendente y descendente). También se refiere a la percepción sobre el grado de adecuación y efectividad de los medios, vías y canales formales existentes.
- **Preocupación por las personas.** Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que la empresa se preocupa por la seguridad, bienestar integral y calidad de vida de su gente. Busca medir el nivel de coherencia entre el discurso y la práctica. Incluye la preocupación por la seguridad y condiciones de trabajo, además de la percepción respecto de la calidad de vida.
- **Recompensa.** Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existe y se recibe una recompensa adecuada por el trabajo bien hecho. Es la medida en que las promociones, aumentos de salarios e incentivos se basan en el premio por meritocracia.
- **Desarrollo.** Corresponde a la percepción de los miembros de CODELCO respecto al grado en que existen oportunidades para el desarrollo y perfeccionamiento personal y profesional, a la medida en que éste favorece la empleabilidad y la proyección en la empresa.

Para evaluar estas dimensiones se usó una metodología Likert, asumiendo ciertas preguntas que, evaluadas en su totalidad, respondían a la dimensión. Si tomásemos en cuenta cada una de las preguntas que involucran estas cuatro dimensiones y las sometiésemos a un gráfico de medición de Actitudes, tendríamos como resultado el siguiente gráfico 2.1.



Fuente: Informe Tablas “Estudio Corporativo de Clima Organizacional y Disposición al Cambio”.

El gráfico anterior muestra, mediante una escala Likert, la conducta referida a cada dimensión. En un rango de 1,0 a 4,0 mientras más se acerque al máximo puntaje, más positiva es la conducta hacia la dimensión. Y al contrario, mientras más se acerque hacia el mínimo puntaje, más negativa es la conducta frente a la dimensión.

Cada dimensión se evaluó con las siguientes preguntas.

1. Dimensión “Comunicación Institucional”.
 - 30-. En esta División la comunicación que recibimos es clara y precisa.
 - 54-. En la División la comunicación nos llega a tiempo.
 - 23-. En general, existe confianza en que la información que entrega la empresa es verdadera.

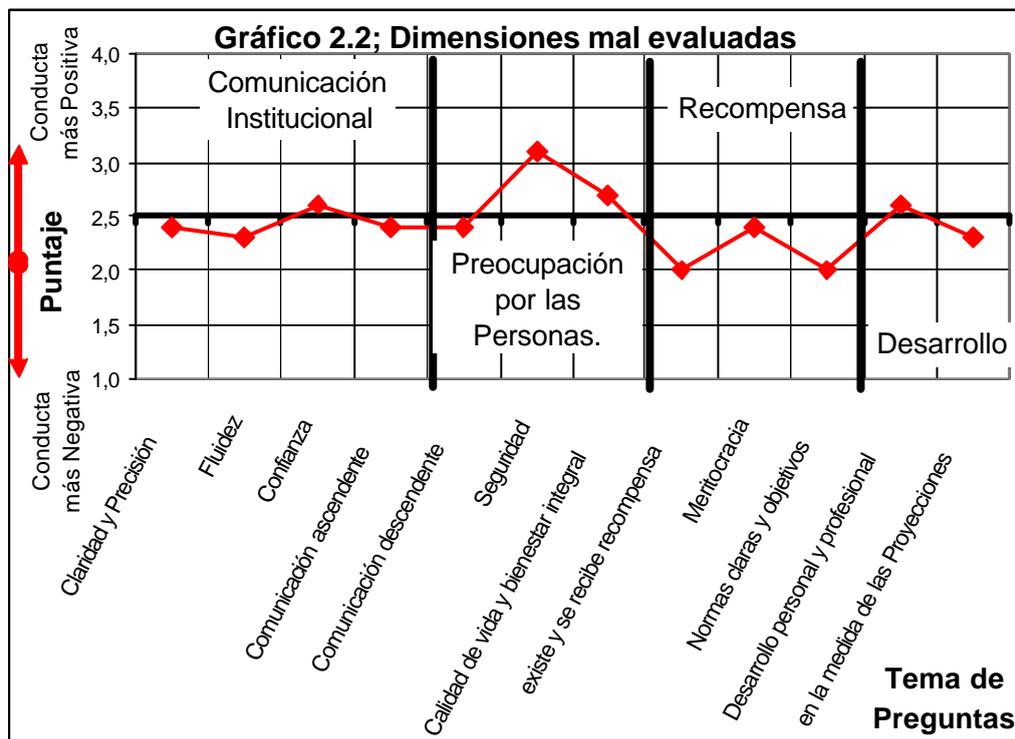
- 37-. Los jefes transmiten las opiniones de la gente a las jefaturas superiores del área.
 - 61-. Generalmente se informa de los resultados obtenidos en los proyectos, estudios, etc.
2. Dimensión “Preocupación por las personas”.
- 7-. En esta División se preocupan por el cuidado y seguridad de la gente.
 - 6-. Esta División nos entrega implementos de seguridad cómodos y de calidad.
 - 22-. Esta División realiza acciones concretas para mejorar la calidad de vida de su gente.
 - 15-. A esta División le preocupa mantener una buena salud física y psicológica de la gente y sus familias.
 - 4-. Esta División se preocupa de ofrecer suficientes actividades para la diversión, recreación y deportes.
3. Dimensión “Recompensa”.
- 36-. En esta empresa los que hacen el mismo trabajo reciben un sueldo similar.
 - 25-. En esta División mientras mejor se haga el trabajo, tanto mejor es la recompensa que se recibe.
 - 47-. La empresa paga (sueldo, bonos, beneficios) lo que corresponde por el esfuerzo que hacemos.
 - 13-. En esta empresa hay normas claras y objetivas para ascender o conseguir un mejor sueldo.
4. Dimensión “Desarrollo”.
- 9-. La capacitación que se entrega es una real ayuda para desarrollarse profesionalmente.

- 11-. En esta División existe preocupación por el desarrollo personal y profesional de la gente.
- 2-. En esta empresa existen posibilidades reales de ascender a mejores puestos de trabajo.

Estas cuatro dimensiones se agrupan dentro de dos categorías: Proceso de Gestión (Preocupación por las personas, comunicación institucional); y Satisfactores Individuales (Recompensa y Desarrollo de las Personas).

La muestra en este informe se tomo a 354 sujetos siendo aproximadamente un 20% del total de la dotación Codelco de la División.

Al analizar cada una de las preguntas que conforman estas cuatro dimensiones, podemos darle atributos a cada uno de los problemas a resolver, como se observa en el gráfico 2.2 siguiente.



3. Planificación de acciones en base a resultados finales de Estudios de Clima Organizacional.

Luego de analizar la información correspondiente a los estudios realizados, se planificó tomar acciones a favor de solucionar índices de Clima Laboral al interior de la empresa. Se trabajó durante un año conforme se iban desarrollando los planes de desarrollo para las distintas Gerencias de la División.

Es entonces que se planificaron acciones para resolver los conflictos de Clima laboral al interior de las áreas de las gerencias de Operaciones Minas Plantas (GOMP); Operaciones Fundición Refinería (GOFURE); Servicio y Proyectos (GSyP); Desarrollo Humano Riesgo y Sustentabilidad (GDHRyS).

Para los planes de acción se tomaron las dimensiones evaluadas con más baja puntuación, según las distintas gerencias. Es así como en la GOMP se planificaron intervenciones para las seis dimensiones peor evaluadas; La GOFURE se planificaron las cuatro peores dimensiones; La GSyP las cuatro peores dimensiones; y la GDHRyS las cuatro peores dimensiones.

En este capítulo se planteó el contexto general en el cual se encuentran los desarrollos e intervenciones para el Clima laboral, así como la importancia que tiene este desarrollo en la empresa, como es visto, tratado y evaluado.

El próximo capítulo entra de lleno a analizar nuestra propuesta de desarrollo en base a un diagnóstico y a la construcción de liderazgos convincentes y firmes al interior de las áreas con problemas. Para esto se eligió al azar un área para ser intervenida, en esta se trabajó durante ocho meses de investigación.

En el Anexo VII se exponen los planes de acción referidas a las cuatro Gerencias de la División El Salvador.

Metodología de estudio.

1. UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO.

El universo geográfico del estudio consistió en la Empresa Codelco Chile División El Salvador⁶⁶, particularmente en el área productiva de Transporte y Chancado Primario, perteneciente a la Superintendencia Minas, Gerencia de Operaciones Minas y Plantas (GOMP).

La muestra se extrajo de ese universo y consistió en todos los trabajadores del área de Operaciones de Transporte y Chancado Primario⁶⁷.

Se construyeron y usaron dos técnicas de medición, los que consistieron en una entrevista semi estructurada y en un focus group.

Además se utilizaron los datos rescatados del estudio de Clima Organizacional de la División. Este estudio consistió en una escala tipo Likert para evaluar las actitudes y conductas de la totalidad de los trabajadores de la empresa. Esta escala se construyó en base a la información recopilada y requerida por la División Salvador. Las variables y atributos⁶⁸ se definieron en conjunto a la empresa consultora y a la empresa Codelco Chile, las cuales se midieron conceptualizadas según los puntos críticos que se consideran dentro de los problemas que afectan a la división.

⁶⁶ Ver Capítulo II, sobre características geográficas, sociales, económicas y culturales de la ciudad de El Salvador.

⁶⁷ Operador se refiere a los trabajadores que trabajan directamente en la línea de producción del negocio, como, paleros, operador de martillos, operador de maquinas, etc. En cambio con Mantenedores se refiere a los Mecánicos, Eléctrico e Instrumentistas.

⁶⁸ Ver Cuadro de Dimensiones y Conceptualización. Capítulo III.

Cuadro 4.1.
Dimensiones medidas
1: Estrategia de la empresa
2: Comunicación institucional
3: Relación con Administración Superior
4: Integración entre Roles
5: Relación con Jefe Directo
6: Relación con compañeros
7: Relación con colaboradores externos
8: Motivación intrínseca
9: Recompensa
10: Desarrollo
11. Costos del cambio
12. Apertura al cambio
13. Disposición al cambio
14. Integración entre áreas
15. Preocupación por las personas

Respecto a las entrevistas y los focus group, previa aplicación se presentaron los objetivos, conceptos, variable y atributos a la Supervisión de primera línea del área donde fue aplicada, Transporte y Chancado, además de los expertos del área de Desarrollo de las Personas de la Gerencia de Desarrollo Humano Riesgo y Sustentabilidad. Se tomó en consideración algunos puntos tocados en estas reuniones. La explicación de la consistencia metodológica de las técnicas e instrumentos de recopilación de datos se evaluó en reuniones con los actores antes mencionados, además de hacer partícipe a los trabajadores medidos en base a presentaciones de difusión respecto a lo que se necesitaba investigar. Estas difusiones se hicieron al 100% de los sujetos de estudio.

Por último también se manifestó la necesidad de complementar estas técnicas con la iniciativa de los trabajadores buscando que ellos se entusiasmaran y tomaran parte en la investigación, análisis y búsqueda de resultado⁶⁹. Por tanto se realizaron tres Tormentas de Ideas, una por turno⁷⁰. Esta técnica se utilizó para identificar en terreno los problemas calificados insostenibles por los trabajadores. Respecto a lo temporal, esta investigación se desarrolló durante seis meses, entre Mayo y Noviembre del 2004⁷¹.

⁶⁹ Ver Capítulo V, VI y VII.

⁷⁰ Turno se refiere a los turnos de trabajo los cuales se rotan semanalmente en turnos mañaneros, tarderos y nocheros.

⁷¹ Ver ANEXOS. Anexo IV, Cronograma de Actividades.

1.1. Algunos datos técnicos y antecedentes productivos del área estudiada.

El área de transporte y chancado primario se encuentra ubicado en la Planta Concentradora del mineral de El Salvador (ver figura 4.2).



Figura 4.2: Planta Concentradora del Salvador, vista aérea.

La Planta Concentradora procesa 34600 toneladas día de mineral de los diferentes sectores de la Mina. El contenido promedio de cobre es de 0.63%. Las especies de cobre predominantes del mineral son Calcopirita y Calcosina; también hay cantidades importantes de Pirita, Covelina y muchos minerales menores como Bornita, Molibdenita, etc.. Los circuitos de chancado, molienda y flotación recuperan un 81% de cobre aproximadamente. Se produce un promedio de 700 toneladas por día de concentrado de cobre con una ley 28% Cu.

1.1.1. Etapa del Chancado Primario.

Procesa el mineral de la mina subterránea, su capacidad nominal de tratamiento es de 43200 ton/día para un producto de 6". Los principales equipos son 2 Chancadores Giratorios Traylor tipo TC de 30". El producto de esta sección se envía a un stock denominado Acopio de grueso de 16000 ton vivas y 12000 ton removibles de capacidad. (ver figura 4.3).

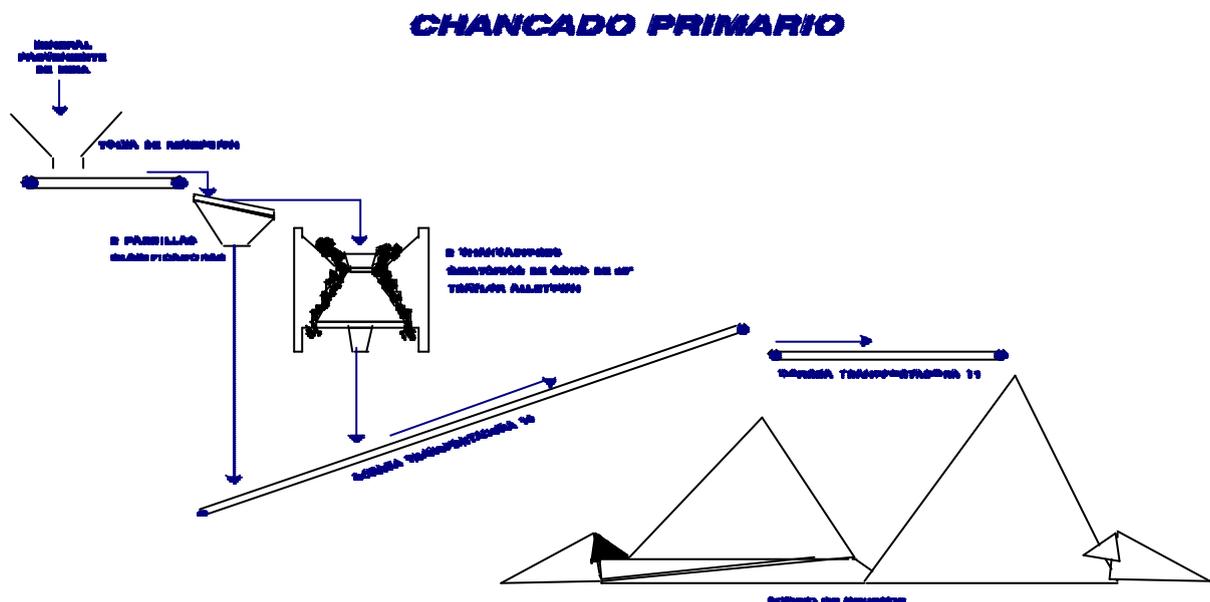


Figura 4.3: Planta Chancado Primario.

2. TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA A UTILIZAR.

Como señalamos anteriormente, la muestra estudiada contempló a los trabajadores operadores del área Transporte y Chancado. Esta muestra consistió en tres turnos de operaciones, los cuales son presentados en el cuadro 4.2 siguiente.

Cuadro 4.2	
Turnos	Nº Trabajadores
A	25
B	24
C	26
Otros ⁷²	5
Supervisión	3
Total	83

Entonces, un total de 83 trabajadores conformaron nuestra muestra, tres de los cuales corresponden a ingenieros o jefes de línea, los que están en constante contacto con los trabajadores.

De estos 83 trabajadores se tomó una muestra diferente para cada técnica de investigación, estas técnicas consistieron en, una Tormenta de Ideas, tres Focus Group, y cuatro entrevistas; y por último, ya en una etapa de intervención se conformó un equipo multidisciplinario que trabajó durante tres meses. A continuación se expone el cuadro 43 el cual nos presenta las características de cada técnica en términos de duración, muestra utilizada y número de sesiones.

Las técnicas se utilizaron en el orden presentado. El número de trabajadores totales que participaron en la investigación fue de 83. De este número extrajo al azar el número de trabajadores correspondiente a cada técnica utilizada.

⁷² Correspondientes a Jefes de Seguridad, Monitores, etc.

Cuadro 4.3			
Etapa	Técnica	Nº de Muestra	Nº de sesiones.
Técnica de Investigación y Recolección de Información.	Entrevista a Jefatura	2 Trabajadores	1 sesión
	Tormenta de Ideas	83 trabajadores	3 sesiones
	Focus Group	33 trabajadores	3 sesiones
	Entrevistas	4 trabajadores	4 sesiones
Diagnóstico e Intervención.	Equipo Multidisciplinario	10 trabajadores	12 sesiones

Se decidió por este tamaño muestral por la naturaleza de las variables⁷³ que se quisieron medir. Estas variables fueron las mismas para los focus group y para las entrevistas; para la tormenta de ideas, por otra parte, las variables que se quisieron medir respondieron a un primer acercamiento; y las variables que se midieron en el equipo multidisciplinario respondieron a la etapa del diagnóstico y la intervención.

Ahora bien, respecto a las características del grupo muestral, podemos señalar que se trata de un grupo de trabajadores pertenecientes a un rango etario sobre los 45 años de edad. El hecho de pertenecer a este rango etario, uno de los grupos de mayor edad al interior de la División Salvador, involucra una mayor dificultad en generar planes de acción correspondientes a aspectos culturales como es la formación y construcción de Liderazgo, dado la resistencia que oponen estos individuos al cambio, por una parte; y por otra parte, dada la cantidad de años que han desempeñado labores en la empresa, tienden a ser mucho más escépticos que los demás grupos etarios, a la hora de creer es posibles mejoras a los problemas que por años los han afectado.

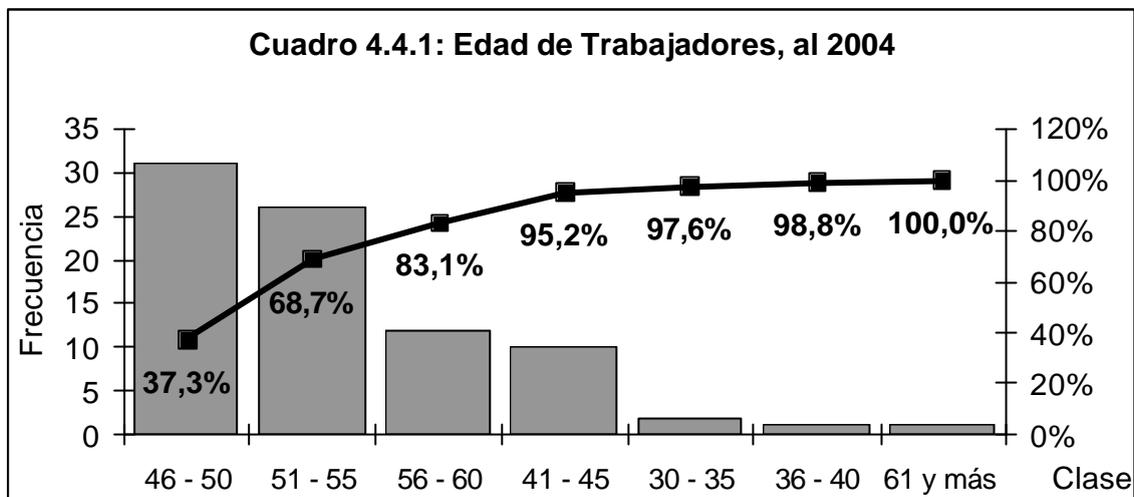
⁷³ Las variables que se midieron según el instrumento utilizado y su etapa metodológica se observan en el apartado 3, Definición y Medición de Variables, en el capítulo actual.

A continuación en el cuadro 4.4 se exponen los rangos etarios de los trabajadores, con sus respectivas frecuencias y porcentaje acumulado por rango.

Cuadro 4.4 Edad de Trabajadores					
Rango	Frecuencia	% acumulado	Rango	Frecuencia	% acumulado
30 - 35	2	2,41%	46 - 50	31	37,35%
36 - 40	1	3,61%	51 - 55	26	68,67%
41 - 45	10	15,66%	56 - 60	12	83,13%
46 - 50	31	53,01%	41 - 45	10	95,18%
51 - 55	26	84,34%	30 - 35	2	97,59%
56 - 60	12	98,80%	36 - 40	1	98,80%
61 y más	1	100,00%	61 y más	1	100,00%

Podemos señalar que nuestra muestra se compone principalmente de un rango etario que va desde lo 46 a los 60 años de edad⁷⁴, siendo este rango un 83,13% del total, estos datos quedan mejor entendidos en el gráfico 4.4.1 siguiente.

⁷⁴ Para un análisis más acabado del efecto etario sobre el área de trabajo propuesta como objeto de estudio, ver Capítulo VI Análisis de Información Recopilada.



3. DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES.

Para la construcción del instrumento de medición se tomaron en cuenta variable y atributos identificados en la etapa de recolección de datos cualitativos correspondiente a la tormenta de ideas y revisión bibliográfica de los estudios anteriores sobre Clima Laboral⁷⁵. La consistencia metodológica de los instrumentos recae en su construcción, la cual se realizó primero identificando las variables a medir; luego se identificaron los atributos que daban cuerpo y consistencia a las características conceptuales de cada variable; se buscaron indicadores, por cada atributo, susceptibles de medir y analizar; y por último se generaron afirmaciones, negaciones y preguntas, según el instrumento y la técnica de investigación, que hacían mención de los indicadores que se quisieron abordar.

⁷⁵ Ver variables en Cuadro 4.1, Capítulo actual.

3.1. Variables Medidas en la Tormenta de Ideas y en primera entrevista a Jefatura.

Como se señaló anteriormente en el cuadro 4.2, en esta técnica participó el 100% de nuestra muestra, que corresponde al 100% de los trabajadores del área Transporte y Chancado Primario.

Esta actividad se realizó en forma interna, es decir, entre los trabajadores y jefaturas del área. La tormenta de ideas se realizó mediante tres sesiones que coordinaron la supervisión, en las cuales se abordaron turno por turno los temas que se exponen a continuación.

Los tres turnos: Mañanero, Tardero y Nochero participaron de esta actividad notándose una amplia participación de los trabajadores y supervisores respecto a la preocupación sobre el Clima Laboral del área.

Esta herramienta resultó ser una de las más aplicadas y utilizadas en el trabajo grupal, u una de las técnicas más útiles para el despliegue de creatividad.

Se trata de reunir a un grupo de personas para desarrollar libremente nuevas ideas y sugerencias. Estas reuniones por seis principios básicos⁷⁶.

Esta técnica se utiliza por si sola para dar soluciones a problemas, tomar decisiones, generar nuevos métodos, procesos y productos o bien inserta en el desarrollo de alguna herramienta grupal de mayor complejidad.

Esta técnica se realiza mediante cinco pasos; primero, crear confianza, el facilitador debe promover un clima de distensión, apertura, respeto y aceptación mutua, lo que involucra un entretenimiento y diversión al ejecutarla; segundo, acotar el tema a tratar, donde se selecciona el tema o problema que se desea intervenir; tercero confección de tarjetas de ideas, donde se escribe cada dato verbal individual; cuarto ordenamiento de las tarjetas, en una pizarra se disponen ordenadamente las tarjetas; y por último el paso quinto de elección de las ideas⁷⁷,

⁷⁶ Los Principios Básicos de Comunicación e Interacción Social. Ver ANEXO, Anexo III.

⁷⁷ Top Consultores, 2002.

donde se leen y corrigen los datos verbales de cada tarjeta ya ordenada.

Finalmente se decide cuales son las ideas más adecuadas.

En el siguiente cuadro 45 se observan las variables y atributos que se midieron con esta técnica, junto con una descripción o Contextualización de cada variable.

Cuadro 4.5		
Variables	Atributos	Descripción
Seguridad	Condiciones	Variable correspondiente a la seguridad. Tanto las condiciones del medio en el cual trabajan los trabajadores, como las acciones que ellos realizan, las cuales pueden perjudicar su salud. Respecto a los programas, corresponde a las diferentes instancias en las cuales es posible tratar los temas de seguridad.
	Acciones	
	Programas	
Relación entre Trabajadores	Compañerismo	Relación que existe entre los trabajadores del área. Los atributos responden a los diferentes problemas que se han identificado, siendo los más usuales: respeto entre compañeros y lealtad entre los mismos.
	Respeto	
	Lealtad	
Comunicación	De los Trabajadores	Se Observa el problema de la comunicación en varios eslabones de la cadena productiva y de mando del área. Se definieron los atributos en base a los puestos de trabajo y la jerarquización que estos pueden tener.
	De la Jefatura	
	Del Capataz	
	Del Despacho	
Liderazgo	Del Capataz	Se observa el Liderazgo en varios eslabones de la cadena productiva y jerárquica del área. El atributo Programas, corresponde a las instancias en las cuales pueden tratarse o resolverse estos problemas.
	De la Jefatura	
	Programas	
Calidad de Vida en Área	Destrozos	Corresponde a la comodidad del ambiente donde se realiza el trabajo cotidiano. Se hace mención a los problemas internos de la calidad que refiere la empresa, y a los problemas ocasionados por los trabajadores.
	Internas	
Producción	Remuneración	Problemas relacionados con las escalas remuneracionales, la falta de productividad y la mala recepción de los proyectos e ideas aportadas por los trabajadores.
	Producción	
	Proyectos	

Es importante señalar que esta técnica se aplicó estando todos los trabajadores de los diferentes turnos presentes. La metodología de participación se basó en dar riendas sueltas a la conversación mientras los trabajadores iban señalando uno por uno cuáles eran las deficiencias que ellos, en lo personal, encontraban en su puesto de trabajo, enmarcándose estas en las diferentes variables y diferentes atributos expuestos.

Se comenzó esta actividad basándose en un primer momento en la información recogida en los estudios bibliográficos de clima laboral realizados en la división. En estos estudios se identificaron problemas a nivel macro, es decir, por superintendencias y gerencias, por lo que fue preciso contextualizar las problemáticas a nivel de área. Por esta razón se propusieron, en un primer momento, las variables expuestas.

En la primera entrevista asistieron los dos jefes de área. Esta sirvió para contextualizar las problemáticas que estos entrevistados señalaron en los resultados que arrojó el estudio de Clima Laboral⁷⁸.

En el estudio de clima señalado, las variables identificadas tienen relación directa con las utilizadas en el presente estudio. A continuación se expone el cuadro 4.6 de homologación de variables. Este cuadro pretende explicar y homologar las variables que utilizamos en la primera entrevista y en la técnica de Tormenta de Ideas.

⁷⁸ Universidad Alberto Hurtado. 2003 – 2004

Cuadro 4.6		
Variables, cuadro 3.5⁷⁹	Variables Estudio.⁸⁰	Evaluación⁸¹
Seguridad	Preocupación por las Personas	2.5 Regular
Relación entre Trabajadores	Relación con Compañeros	2.9 Bueno
Comunicación	Comunicación Institucional	2.5 Regular
Liderazgo	Relación con Jefe Directo	2.8 Bueno
Calidad de Vida en Área	Preocupación por las Personas	2.5 Regular
Producción	Recompensa y Desarrollo.	2.5 y 2.6 Regular

3.2. Variables Medidas en el Focus Group.

Las tres sesiones de focus group se realizaron una por turno. En esta actividad participaron diez trabajadores por turno. Mediante la construcción de una pauta⁸² de focos, se procedió a realizar la actividad procurando la participación de todos los asistentes.

El focus group se realizó luego de la tormenta de ideas, sirvió para interiorizarnos aún más en los problemas de Clima Laboral del área. En esta actividad se profundizó en la Contextualización de información del estudio de Clima⁸³, además de un mejor entendimiento de la información levantada en la actividad anterior.

Esta técnica se construyó en base a la construcción y medición de tres variables reveladas en la tormenta de ideas.

⁷⁹ Variables identificadas en una primera etapa en la Tormenta de ideas.

⁸⁰ Op. Cit. Estas variables se contextualizaron al área en las técnicas metodológicas utilizadas en nuestra investigación.

⁸¹ Evaluación obtenida por la variable en el estudio de Clima Organizacional (op. Cit) para la Gerencia Operacional Minas Plantas, Superintendencia Minas.

⁸² Ver ANEXOS. Anexo II. Pauta de Focus Group.

⁸³ Op. Cit.

A continuación se expone el cuadro 4.7 donde se observan las variables y atributos señalados.

Cuadro 4.7		
Variab les	Atributos	Contextualización.
Compañerismo	Lealtad y Confianza	Consideró las diferentes conductas referidas a afectar directamente la variable.
	Prepotencia e Intolerancia	
	Respeto entre trabajadores	
	Destrozo y Hurto	
Seguridad	Acciones	Consideró los atributos que se manifiestan en la ocurrencia de accidente y a los programas que deberían reforzarse.
	Condiciones	
	Programas	
Liderazgo	De capataces	Consideró la falta de liderazgo, de apoyo a los mandos medios y a la falta de respeto a la reglamentación y procedimientos.
	Apoyo	
	Reglamentación	

Como se puede observar en el cuadro 4.7 anterior, de las seis variables que comenzamos a analizar, en la segunda técnica utilizada se midieron solo tres de ella. De esta misma forma, si la homologamos con el estudio hecho por la Universidad Alberto Hurtado, de las siete variables utilizadas solo nos remitimos a tres, Relación con Compañeros, Preocupación por las personas y Relación con Jefe Directo. De esta forma vamos contextualizando la información obtenida en un primer momento del estudio bibliográfico de la Universidad Alberto Hurtado⁸⁴.

⁸⁴ Op. Cit.

En esta técnica metodológica se favoreció la participación de aquellos trabajadores catalogados como líderes en sus turnos, haciendo énfasis principalmente a los líderes representativos de los grupos considerados críticos.

Junto con estos líderes o trabajadores con características similares a un líder, se constituyeron en el focus group los capataces⁸⁵ de los tres turnos.

En las tres sesiones realizadas se hicieron preguntas que apuntaban a explicar los problemas que se estaban originando en el área de trabajo. Estas sesiones, dada su naturaleza de explicar y encarar ciertos problemas entre trabajadores, se manifestaron en estricto cumplimiento de normas básicas de comunicación e interacción social⁸⁶, el cual fue presentado a los trabajadores en las tres primeras difusiones sobre la metodología a utilizar, y luego fue nuevamente presentado a los diez trabajadores de cada turno. Este listado de normas contemplaba seis principios que aseguraban un buen ambiente en las reuniones, desde el respeto hacia las demás ideas, hasta la proactividad en el aporte de conclusiones e ideas de los trabajadores al grupo.

Además este tipo de principios también resultó de gran ayuda a la hora de asegurar el aporte de todos los trabajadores disminuyendo notablemente las descalificaciones, humillaciones y conflictos entre ellos. Esto aportó a recibir una mayor información optimizando la participación.

⁸⁵ Capataces se les llama a los trabajadores que coordinan los trabajos operacionales realizados por un turno. Dado que en esta área hay tres turnos, existen el mismo número de Capataces.

⁸⁶ Ver ANEXOS. Anexo III, Normas para la Comunicación e Interacción Social para el Grupo Multidisciplinario de Comunicaciones.

3.3. Variables Medidas en Entrevistas.

Con este instrumento se abreviaron las variables. De tres anteriores, Liderazgo, compañerismo y seguridad, pasaron a ser solo dos dándole énfasis a enmarcar el tema de la seguridad dentro del Liderazgo.

De esta forma, en esta técnica se asumieron básicamente Liderazgo y Compañerismo, siendo estas dos variables las que nos acompañarían a la hora de realizar el diagnóstico social y su posterior intervención.

Las entrevistas realizadas fueron cuatro en las que se priorizó la jefatura, los trabajadores que debieran cumplir el rol de líder⁸⁷ en el grupo y por último los trabajadores que sufrían alguna enfermedad de tipo social⁸⁸ y dado este estado podrían ejercer algún tipo de liderazgo negativo hacia con el grupo⁸⁹.

Por estas razones se expone a continuación el cuadro 48 con las variables y atributos medidos con este instrumento.

Cuadro 4.8	
Variable	Atributo
Liderazgo	Rol del Capataz
	Rol del Jefe
	Rol del líder en la seguridad
	Rol del Sindicato
Relaciones Interpersonales	Agresividad
	Comentarios mal intencionados
	Envidia en Puestos de trabajo

⁸⁷ Institucionalmente se deposita en el Capataz esta responsabilidad y rol.

⁸⁸ Alcoholismo por ejemplo.

⁸⁹ Para ver la construcción de liderazgo y porque el liderazgo negativo es más frecuente que el positivo. Capítulo VIII sobre las Conclusiones Finales de este Estudio.

Estas dos variables, Liderazgo y relaciones Interpersonales o Compañerismo, parecieron determinar el Clima Laboral y Organizacional del área estudiada.

Dentro de Liderazgo se presentó un atributo no visto antes en las anteriores técnicas de investigación y medición. El rol del sindicato pareció importante luego de levantar y analizar la información arrojada por la Tormenta de Ideas y por los Focus Group. Esta información señalada por los trabajadores, correspondería a la presión ejercida por los sindicatos en la asignación de responsabilidades de líder a individuos que no presentan estas características dentro del grupo.

Respecto al compañerismo, se mantuvieron los atributos señalados en los otros instrumentos, solo se contextualizaron a problemas más concretos del área.

3.4. Variables Medidas en Equipo Multidisciplinario.

Esta técnica de investigación correspondió a nuestra última etapa. Dada la recolección de información y la medición de las diferentes variables; luego su análisis e interpretación; se concretó la etapa metodológica con una intervención. A este proceso le llamamos Diagnóstico Social, el cual pretende buscar reformas a situaciones consideradas y evaluadas anormales o no favorables para cierta realidad que se busca.

En términos generales, el diagnóstico identifica una realidad concreta y la compara o evalúa bajo un modelo evaluativo que se enmarca dentro de las necesidades o requerimientos que es importante contenga la realidad estudiada, luego de identificar las brechas que separa a la realidad concreta de la realidad requerida, se estima un programa o Plan de Acción que involucra el impacto necesario dentro de la realidad concreta para transformarla o encauzarla a la realidad requerida.

Entonces, cuando hablamos de Diagnóstico Social nos referimos a la actividad humana y prácticas culturales dirigidas a evaluar situaciones con interés para decidir si se hace una intervención o no. La evaluación de estas prácticas permite la Identificación de Problemas y la Explicación de la Situación que se evalúa, es

decir: buscar las causas, los factores que determinan la realidad, que la modelan, que provoca una situación, etc.⁹⁰

En forma concreta, el diagnóstico nos permite seguir una serie de procesos metódicos que nos llevan por el siguiente camino:⁹¹

1. A partir de la explicación se busca Identificar Acciones (Intervención).
2. Evaluar Situación.
3. Explicar Situación.
4. Identificar Acciones.
5. Decidir y Recomendar.

Para nuestra investigación se definió un plan de trabajo⁹² basado en el la lógica del diagnóstico. De esta forma identificamos una Realidad o Contexto que poseía ciertas características problemáticas que era menester intervenir. Tomando en cuenta la evaluación surgida de las variables en el Estudio de la Universidad Alberto Hurtado⁹³, propusimos como Realidad A⁹⁴ las dimensiones evaluadas como Regulares: Comunicación Institucional, Preocupación por las Personas, Recompensa, Desarrollo. Dimensiones que, por lo demás, correspondían a las peores evaluadas en la División Salvador en General.

Como Realidad B⁹⁵ nos propusimos solucionar estas dimensiones y llevarlas de la evaluación “regular” a la evaluación “bueno”. Entonces teniendo nuestras dos

⁹⁰ Saavedra, A. 2002 “Apuntes de Clases: Diagnóstico y Acción Social para el Desarrollo”.

⁹¹ Ibid.

⁹² Plan de Trabajo expuesto en Flujo, ver ANEXOS. Anexo V.

⁹³ Op. Cit.

⁹⁴ Realidad A se refiere a la realidad concreta, explicada en la Conceptualización del Diagnóstico y Acción para el Desarrollo, más atrás en este capítulo.

⁹⁵ Realidad B se refiere a la realidad requerida, explicada en la Conceptualización del Diagnóstico y Acción para el Desarrollo.

realidades, analizamos cada una de estas poniendo énfasis; para la primera, en la identificación de problemas, identificación de los modelos explicativos, identificación de actores sociales, y las ideologías que construyen los modelos evaluativos con los cuales las estructuras mentales del grupo trabajador analiza ciertas realidades de su ambiente social; por otra parte, y para la segunda realidad, nos centramos en buscar un modelo evaluativo⁹⁶ que reuniera los requerimientos de la empresa, identificar las diferentes intervenciones a la realidad A, coordinar estas intervenciones con el mercado de proyectos presentes en la Corporación Codelco y en la División Salvador, e identificar los parámetros y evaluar el impacto en la realidad B.

Para entender este plan de trabajo debemos contextualizarlo a la teoría sociológica⁹⁷. Arnold⁹⁸ nos introduce en la Teoría General de Sistemas Sociales de donde rescatamos los Sistemas de Valores. Estos sistemas se dan en una realidad bajo una Asociación de Ocurrencia Sistémica que involucra un contexto o realidad A y las características que explican el modelo valórico bajo el cual se rige. De esta realidad, en nuestra investigación, aislamos una muestra metodológica para actuar y aplicar la intervención. Luego identificamos los modelos que dan explicación a los problemas que están ocurriendo en la muestra seleccionada, además de conocer los diferentes actores sociales que dan un marco para modelar la realidad. Estos actores se identificaron como: los trabajadores, capataces, jefatura, dirigencia sindical y empresa.

Ahora bien, cada uno de estos actores posee estructuras mentales propias que son definidas por patrones de socialización o capitales culturales⁹⁹. Estas estructuras definen la forma de entender una realidad concreta. Levi-Strauss¹⁰⁰

⁹⁶ Sobre el Modelo Evaluativo ver Capítulo III Discusión Teórica.

⁹⁷ Ver Capítulo III, Discusión Teórica.

⁹⁸ 1998. en Capítulo III de nuestra investigación.

⁹⁹ Ver Bourdieu (sf) en Capítulo III, Discusión Teórica.

¹⁰⁰ s/f.

identifica estas estructuras mentales en los individuos para la forma que individualmente tienen las sociedades en entender “el mito”¹⁰¹.

Son estas estructuras las que producen líderes y modelos mediante los cuales los actores comienzan a entender y explicar el contexto que los rodea, o sea la realidad A.¹⁰² actuando sobre ellas es que podemos, haciendo alusión a nuestra hipótesis, llegar a intervenir bajo un modelo evaluativo, hacia una realidad requerida B.¹⁰³

Para realizar la intervención diagnóstica en el área definida como nuestra muestra metodológica se definió un concepto de trabajo totalmente nuevo, tomando en cuenta que este tipo de metodología son puestas en marcha por investigadores sociales. En esta ocasión se quiso hacer partícipe de la investigación a los diferentes actores identificados, por lo cual se conformó un equipo de trabajo multidisciplinario que involucró los trabajadores del área, capataces, jefes de área, dirigencia sindical, Ingenieros en Minas, Psicólogos y Antropólogos.

A los actores que iban a ser parte de la intervención pero que no tenían formación sociocultural se les capacito durante siete semanas en la aplicación de un modelo de análisis de información y en las bases del estudio diagnóstico.

El trabajo de este equipo se extendió durante tres meses y una semana, producto de trece sesiones, una por semana. En este trabajo se realizó el método de Análisis de Flujo de Porras¹⁰⁴ para el desarrollo del Plan de Acción¹⁰⁵.

¹⁰¹ Para contextualizar esta teoría al Estudio Diagnóstico, ver Capítulo III Discusión Teórica.

¹⁰² Sobre la Construcción de Liderazgo en base a las Estructuras Mentales, ver Capítulo VIII Conclusiones.

¹⁰³ El Análisis de los resultados del Diagnóstico Social aplicados a nuestra investigación, ver Capítulo VII Diagnóstico e Intervención para el Desarrollo.

¹⁰⁴ 1988.

¹⁰⁵ Los resultados del Análisis de Flujo de Porras. Ver Capítulo VII, Diagnóstico e Intervención para el Desarrollo.

Las variables medidas y analizadas en esta técnica se presentan a continuación en el Análisis de Porras¹⁰⁶.

3.4.1. Análisis de Flujo de Porras¹⁰⁷.

El Análisis de Porras actúa bajo una metodología de tipo Diagrama de Flujo donde los problemas o factores están interrelacionados como un Diagrama de Causa – Efecto.

El Diagrama causa – efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se utiliza en las fases de Diagnósticos y Solución de la causa.

Este tipo de técnicas se interpretan como un vehículo para ordenar todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por lo tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que estos tipos de diagramas presentan y organizan hipótesis. Sólo cuando estas son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos que estamos observando¹⁰⁸.

Este tipo de técnica se eligió de entre otras¹⁰⁹ por ser considerado el más óptimo para la capacitación del equipo multidisciplinario. Dado su valor educativo, sirve para que la gente conozca en profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre Efectos y sus Causas. Sirve además para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema

¹⁰⁶ Op. Cit.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Top Consultores, 2002.

¹⁰⁹ Otras como el Análisis del economista italiano Vilfredo Pareto, Análisis de Ishikawa, Gráfico de Control, Diagrama de Afinidad, etc.

específico, y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso normal se aparta de su funcionamiento habitual u óptimo.

En el caso abordado por esta investigación, Problemas de Comunicación que afectan el Clima Laboral, el efecto observado tiene múltiples causas. Causas identificadas en las diferentes técnicas de medición de variables aplicadas.

Porras¹¹⁰ se caracteriza por clasificar las hipótesis causales de los problemas, bajo cuatro flujos: Funcionamiento Organizacional, Factores Sociales, Tecnológicos, y ambiente Físico. Para el desarrollo de nuestra intervención, y dado que nuestro problema se relacionaba directamente con problemas comunicacionales que repercutían negativamente en el Clima Laboral y Organizacional del área, es que se decidió clasificar las hipótesis solo en los flujos de Funcionamiento Organizacional y Factores Sociales.

Esta decisión se basó en nuestra teoría revisada la cual afirma nuestra hipótesis general de que los problemas de Clima Laboral se solucionan creando líderes, es decir, modificando las estructuras mentales de los individuos participantes de la realidad A.

El flujo de Funcionamiento Organizacional se definió como las conductas que se dan sólo al interior de las áreas de las empresas y que no tienen repercusión fuera de estas (cotidianeidad). Creemos que las instancias de intervención para este tipo de conductas pasa por desarrollar métodos técnicos a nivel de área, Gerencia o División, como mejorar el flujo de la información, desarrollar programas de liderazgo, etc. Los Factores Sociales, por otro lado, se definieron como las conductas sociales que se desarrollan dentro de la cotidianeidad del trabajador, es decir son mejoras comunicacionales a nivel cultural cuyas conductas repercuten directamente en el ámbito laboral. Las instancias para intervenir este tipo de conductas pasa por métodos culturales.

Como ejemplo, el cuadro 49 explica algunos factores que caracterizan cada uno de los dos flujos anteriores.

¹¹⁰ Op. Cit.

Cuadro 49	
Funcionamiento Organizacional	Factores Sociales.
<ul style="list-style-type: none">• Metas.• Estrategias.• Estructura Formal.• Políticas y procedimientos administrativos.• Sistemas de Administración.• Sistema Formal de Incentivos.	<ul style="list-style-type: none">• Cultura.• Proceso de Interacción.• Patrones y Redes Sociales.

Luego de caracterizar en flujo las hipótesis discutidas en el equipo multidisciplinario¹¹¹ se procedió al análisis de causa y efecto. Este análisis trato de definir las hipótesis que involucraban en un mayor grado las causas del problema. Para esto en el Análisis Porras¹¹² se identifican tres tipos de clasificación de hipótesis, según el efecto que involucra en el problema. A continuación, tipología de clasificación de hipótesis¹¹³:

- SINTOMA: son aspectos causados por otros más severos, en un diagrama, tiene varias flechas que van hacia él.
- BASICO: influye en muchos otros aspectos, muchas flechas salen de él, su solución, reduciría los aspectos en los que influye.
- BASICO FUNDAMENTAL: influye exclusivamente en un aspecto básico, su solución lograría un avance mayor que la solución del básico.

¹¹¹ Hipótesis presentes en el análisis. Ver Capítulo VII, Diagnóstico e Intervención para el Desarrollo.

¹¹² Op. Cit.

¹¹³ Para un ejemplo de aplicación, ver ANEXO, Anexo VI.

Por último se aplicaron los planes de acción a solucionar aquellas hipótesis evaluadas como Básicos Fundamentales y aquellas hipótesis evaluadas como Básicos. Las hipótesis consideradas como síntomas, según la lógica de Porras¹¹⁴, se solucionarían al momento de solucionar las dos tipologías anteriores.

4. INSTRUMENTO A UTILIZAR.

Finalmente, en el transcurso de esta investigación y como hemos observado en este capítulo, hicimos uso de una serie de Instrumento que pretendieron medir y evaluar ciertas variables, además de ir contextualizando metodológicamente la información recogida del estudio de Clima Organizacional realizado por las División¹¹⁵.

Hemos señalado entonces, que el estudio de la investigación efectuado por la Universidad Alberto Hurtado¹¹⁶ nos sirvió como el primer paso en nuestra investigación. En este sentido es preciso, antes que todo, señalar la construcción metodológica del instrumento usado por ese estudio.

El instrumento de medición consistió en una Escala tipo Likert la cual se construyó para medir 15 dimensiones a modo de variables¹¹⁷.

A continuación damos las características generales que debiera tener toda escala de esta naturaleza.

4.1. Escala Likert.

La escala se aplicó al azar en toda la división. Los resultados fueron expresados por división, por Gerencia y por Superintendencia. Entonces para efectos de

¹¹⁴ Op. Cit.

¹¹⁵ Universidad Alberto Hurtado 2003.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Estas dimensiones se encuentran expuestas en este Capítulo en el Cuadro 4.1

nuestra investigación analizaremos los resultado que arrojó el instrumento para la Gerencia de Operaciones Minas Plantas, Superintendencia Minas.

El instrumento que se construyó, luego de haber definido las variables, corresponde a una escala Likert compuesta de sesenta y dos afirmaciones, cada una de las cuales tiene cinco alternativas de respuestas de diferentes tipos, por ejemplo:

- a) Totalmente de Acuerdo.
- b) De Acuerdo.
- c) Neutral.
- d) En Desacuerdo.
- e) Totalmente en Desacuerdo.

4.1.1. ¿Qué es la escala Likert?

Un escalamiento consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos de estudio. Dado que en general el comportamiento humano se basa en miles de actitudes que van hacia muy diversas interpretaciones de realidades que conforman nuestras vidas cotidianas, se pretendió con este instrumento conocer el comportamiento o la actitud que los Trabajadores de la División Salvador, superintendencia Mina tienen frente a diversas variables que involucra o influye en el Clima Organizacional de la Empresa y las áreas de trabajo de estos. Todo esto basado en una escala que mide Actitudes y que estas se ven reflejadas en el comportamiento final hacia las variables que se preguntan.

Las propiedades que tiene una escala Likert tienen relación con la dirección e intensidad que se le quiera dar.

El instrumento se elabora presentando cada afirmación, luego se pide al sujeto que externalice su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala

(respuestas), luego a cada punto se le asigna un valor numérico. Las afirmaciones califican al objeto de actitud (variables) que se está midiendo y deben expresar solo una relación lógica¹¹⁸.

4.1.2. ¿Qué mide la escala Likert?

La escala mide actitudes, estas son sólo un indicador de la conducta, pero no la conducta en si. Es por ello que las mediciones de actitudes deben interpretarse como síntomas y no como hechos¹¹⁹.

Las actitudes se aprenden y permanecen implícitas en la conducta, son estados inferidos de las sociedades y de los individuos que se adquieren de manera muy semejante a como lo hacen otras actividades internas aprendidas, según Socialización primaria y secundaria¹²⁰. Son predisposiciones a una respuesta evolutiva¹²¹.

La medición de actitudes es bastante difícil en la medida que estas no pueden ser observadas en forma directa y empíricamente, sino que necesitan inferirse a partir de la conducta mostrada y reflejada frente a ciertos estímulos, en este caso las variables.

Entendemos, entonces, por actitud como una muestra de conducta que revelen el universo simbólico de un sujeto con relación a la variable en cuestión.

¹¹⁸ Fernández y Baptista 1991.

¹¹⁹ Padua 1979.

¹²⁰ Socialización Primaria que se da en la familia o medio cultural donde crece, se desarrolla y aprende a socializar el individuo con su entorno social. Socialización Secundaria refiere a patrones culturales que se aprenden en las instituciones formales de educación y que sirven para la funcionalidad del individuo en el sistema social al cual se integrara.

¹²¹ Summers 1976.

4.2. Entrevista Informal.

Este instrumento se construyó en base a identificar posibles problemas de Comunicación en el área de Transporte y Chancado Primario.

Esta entrevista fue programada y gestionada por la jefatura del área con la intención de requerir apoyo de la Gerencia de Desarrollo Humano Riesgo y Sustentabilidad, Departamento de Desarrollo de las Personas, donde me encontraba realizando esta Tesis.

La entrevista, al realizarse con la jefatura nos proporcionó hacernos algunas ideas más o menos completas del problema, además de la profundidad y calidad de la información recibida. Mientras iban relatando el contexto del área, los entrevistadores realizaban preguntas para ir dirigiendo la entrevista, conforme iba aumentando su profundidad y complejidad respecto al tema.

Con este instrumento identificamos información como: un acercamiento al promedio etario de los actores involucrados en el área, el número de trabajadores aproximados, la calidad y nivel estudiante de los actores, equipos de trabajo presentes en el área, otros proyectos que se han incentivado¹²², primera aproximación a los problemas de liderazgo, seguridad, roles, etc.

4.3. Focus Group.

El focus group se realizó en tres sesiones con diez trabajadores por cada sesión¹²³. Se identificaron cuatro variables para su medición: Remuneración, Compañerismo, Liderazgo y apoyo de roles, y Seguridad.¹²⁴

¹²² Por ejemplo, el PMC. Proceso de Mejoramiento de Conductas; y de Monitores de Seguridad.

¹²³ Ver Cuadro 4.3 en este Capítulo.

¹²⁴ Ver ANEXO. Anexo II.

Esta técnica de informantes colectivos es usado normalmente para obtener información sobre procesos tales como las respuestas emitidas luego de una pregunta, y además, de las actitudes y reacciones que los entrevistados van teniendo conforme van transcurriendo los temas.

Esta técnica se utilizó mediante la selección de informantes no voluntarios, por lo que nos obligó a hacer más amenas las charlas e incentivar la participación de todos.

El debate y el dialogo se basó en el respeto a las normas de comunicación e interacción social propuestas¹²⁵. Dado la naturaleza del focus group, nos permitió discutir y levantar información sobre los temas más divergentes, provocando preguntas y debates.

Las opiniones recogidas fueron tipificadas según su actitud hacia las variables coordinadas.

¹²⁵ Ver ANEXOS. Anexo III.

1. Primer Acercamiento al Área de Estudio.

Dada una primera entrevista¹²⁶, con la Jefatura del Área Transporte y Chancado Primario, Superintendencia Minas, Gerencia de Operaciones Minas Plantas; los entrevistados informaron que en su área de trabajo se relacionan 79 trabajadores diariamente, todos ellos pertenecen a un rango etario que oscila entre los 50 y 52 años. El problema trascendental que estos dos jefes de área querían resolver era el tema de la calidad comunicacional del Recurso Humano. Esta área se cree, desde una mirada externa, que es muy tranquila pero estos informantes aseguran que por dentro existe toda una cultura de resistencia, sobre todo en lo referente “al cambio” entendido como la percepción y disposición de los miembros de Codelco respecto al grado en que están abiertos a implementar los cambios propuestos por el Proyecto Común de Empresa¹²⁷.

Dentro de la misma área, los dos informantes han tenido las ganas de agrupar a los trabajadores en equipos de trabajo. Tratándose del tema del grado de capacitación de los trabajadores, aseguran que mediante la formación de grupos han podido trabajar en el área técnica de seguridad, la cual se ha podido estandarizar bajando así el número de accidentes.

En el clima laboral han tenido problemas serios que no han podido resolver solos, es por esta razón que pidieron apoyo profesional a la Gerencia de Desarrollo Humano Riesgo y Sustentabilidad, Departamento de Desarrollo de las Personas. Para buscar una solución a estos conflictos han desarrollado una serie de estrategias que se ponen en práctica todos los lunes en una reunión donde se hacen presente los jefes, los capataces y los superintendentes. En estas reuniones cíclicas (que se hacen cada 21 días, así se cubren los tres turnos) se lleva un catastro de todas las quejas que hay respecto al clima de trabajo, durando

¹²⁶ La Metodología de esta Entrevista, los puntos tratados, primer acercamiento y primer contacto con la jefatura de esta área, Ver Capítulo IV. Metodología de Investigación.

¹²⁷ Universidad Alberto Hurtado, 2003.

habitualmente 1 hora y excepcionalmente 2 o 3 horas la reunión. Hace tres semanas (última semana de Junio) estas reuniones tipo talleres se amplió a todos los turnos a la vez, haciendo grupos de trabajos. En esta reunión se delegaron labores en 6 equipos de trabajo, todos ellos orientados a trabajar los temas referentes a tratar problemas de comunicación, técnicos y de producción.

La formación de equipos de trabajo, para resolver este tipo de problemas, ha sido bastante triste e infructuoso, ya que, los jefes han notado un alto grado de individualización entre los trabajadores, costándole sobre manera mantener un equipo de trabajo comunicado e integrado, es más, hasta es súper difícil llegar incluso a formarlo.

Sin embargo, los informantes aseguran que la mayoría de sus trabajadores cuentan con los cursos de capacitación respectivos referentes a los talleres PMC. El PMC, Proceso de Mejoramiento de Conducta, se ve opacado por un grupo de individuos “que no enganchan”. Estos líderes son considerados negativos por la empresa, ya que son extremadamente conflictivos y acusan de ser, también, altamente perseguidos. Dado esto no se les puede hablar ni llamar la atención en forma muy reiterada. Esto último también resulta un problema, tomando en cuenta que es muy difícil llegar a gestionar una entrevista con estos elementos. Estos líderes se alimentan de grupos extremadamente manipulables, grupos donde es común ver que individualmente, cuando conversan con los jefes, se les puede hablar y convencer pero al momento de estar en presencia del “grupo” y del “líder” son totalmente manipulados por estos últimos, siendo cohibidos y unidos a los procesos de resistencia¹²⁸ insertos en las áreas de trabajo.

Aparte del problema del Clima Laboral, existen otros factores que están llevando a fracasar una construcción de liderazgo positivo dentro y entre los capataces de cada turno.

Entre estos factores son muy comunes, por ejemplo, el nivel de educación formal que poseen. Este bajo nivel de estudios han obligado a la jefatura a generar

¹²⁸ Los temas de Liderazgo, Comunicación y Resistencia, son tratados en el Capítulo VIII.

políticas internas o “reingeniería de capataces” donde todo capataz de esa área por obligación debe tener aprobada la enseñanza media completa. Este bajo nivel de estudios ha llevado a fracasar en varias instancias la formación de liderazgo en la zona.

Otro factor identificado corresponde a factores externos que imposibilitan o limitan la poca oportunidad de generar cambios que pueden llegar a tener los jefes para resolver conflictos de esta naturaleza. Es común ver estos factores¹²⁹ presionar las decisiones de algunos jefes que tratan de resolver los problemas de su área. El problema con esto es que los trabajadores algunas veces se saltan el conducto regular dejando a los capataces, jefes y supervisores fuera de sus quejas; o bien sus quejas no son escuchadas por la jefatura o supervisión del área, llevándolas directamente a otras instancias más externas a la gestión propia que se puede generar en el lugar de trabajo.

Hasta ahora se ha hablado casi exclusivamente de los problemas del sector, pero me interesó conocer también el otro lado, es decir ¿Qué pasa cuando un trabajador hace alguna gestión en forma positiva? ¿Es reconocido y premiado? La respuesta de los dos informantes, aunque reconocieron que lo más difícil es felicitar, sin embargo si se da un reconocimiento a los trabajadores. Siguiendo el conducto regular lo primero es una felicitación verbal y luego una felicitación por escrito.

Un último problema identificado por los informantes es la actitud que sus trabajadores tienen hacia ellos. Estos dos jefes llegaron al área justamente después de que había ocurrido un accidente fatal. La llegada, entonces, fue vista, sentida y percibida por los 79 trabajadores, como la llegada de un par de vigilantes o alguna especie de observador pendiente de las fallas de ellos más que de jefes. La conducta fue referida de inmediato a identificar a los dos jefes como soplones de la jefatura superior.

¹²⁹ Factores externos que no necesariamente son trabajadores propios del área.

Los capataces de esta área han completado algunos cursos básicos como el de “monitor de seguridad”, cursos que supuestamente los preparan como para enfrentar y reconocer acciones y condiciones subestándares¹³⁰. En el futuro confían y esperan, estos dos jefes, que sus trabajadores realizaran nuevos talleres con un poco más de complejidad y especialización.

Los problemas de comunicación se ven más afectados respecto a la relación que se tiene o se debe tener entre los trabajadores y el capataz¹³¹. Este problema se hace muy latente, en especial en uno de los tres turnos del área.

Las expectativas que tienen los jefes del área es lograr que se pueda restaurar un buen clima laboral al interior del ambiente de trabajo. Dentro de esta característica se incluyen factores como el mejoramiento de las relaciones entre pares, factor que ha sido altamente perjudicado dado los ejemplos citados por los informantes: *“No se le puede decir a un viejo: oye la forma de hacer ese trabajo está malo; porque es muy peligro, porque el viejo te sube y te baja a garabatos. Él dice: “Que te creí que no se hacer mi trabajo o no te metas en los que no te importa, tu hace tu trabajo”*¹³², así que dado este ambiente, es alto el riesgo de accidentabilidad en esa área. Los datos acusan que ya ha habido dos accidentes fatales en ese sector.

¹³⁰ Las acciones y condiciones subestándares se refieren a las acciones de los trabajadores que pueden generar algún accidente. Las condiciones, por su parte, refieren al medio o la calidad de este, en el cual los trabajadores realizan su trabajo. Se ha creído que las acciones son responsabilidad directa de los trabajadores pero que debe ser mejorada por la empresa; a si mismo se cree que las condiciones son responsabilidad directa y exclusiva de la empresa, la cual debe preocuparse de que no exista un ambiente o lugar físico de trabajo donde que sea susceptible a accidentar a un trabajador.

¹³¹ Capataz es un trabajador que está a cargo de dirigir a un turno de trabajo, preocupándose de que este turno cumpla con las expectativas de la producción. Dado que hay tres turnos en esta área, existen tres capataces, uno de cada turno.

¹³² Extracto de la primera entrevista con la jefatura del área.

Lo importante en esta situación, es que realmente podemos comprobar que la accidentabilidad tiene directa relación, entre muchos factores, con el clima laboral y organizacional que se vive en los centros de trabajo.

Ahora bien, señalado el contexto en que se sitúa esta problemática, es importante analizar los estudios que se han realizado en esta área. Estudios de Clima Organizacional, lo cual nos permitirá conocer en forma más general los posibles motivos y variables que influyen en esta situación o Realidad A si lo vemos bajo una mirada diagnóstica.

2. Variables medidas en la Superintendencia Minas¹³³.

El estudio que se cita a continuación se debe observar como un primer acercamiento al tema. Este acercamiento es de nivel general, ya que, solo nos permite identificar las evaluaciones de las variables que actúan sobre el Clima Laboral, dentro de la Superintendencia Minas. Por lo tanto esta información no se puede extrapolar directamente a una de las muchas áreas de esta superintendencia, como es la de Transporte y Chancado Primario.

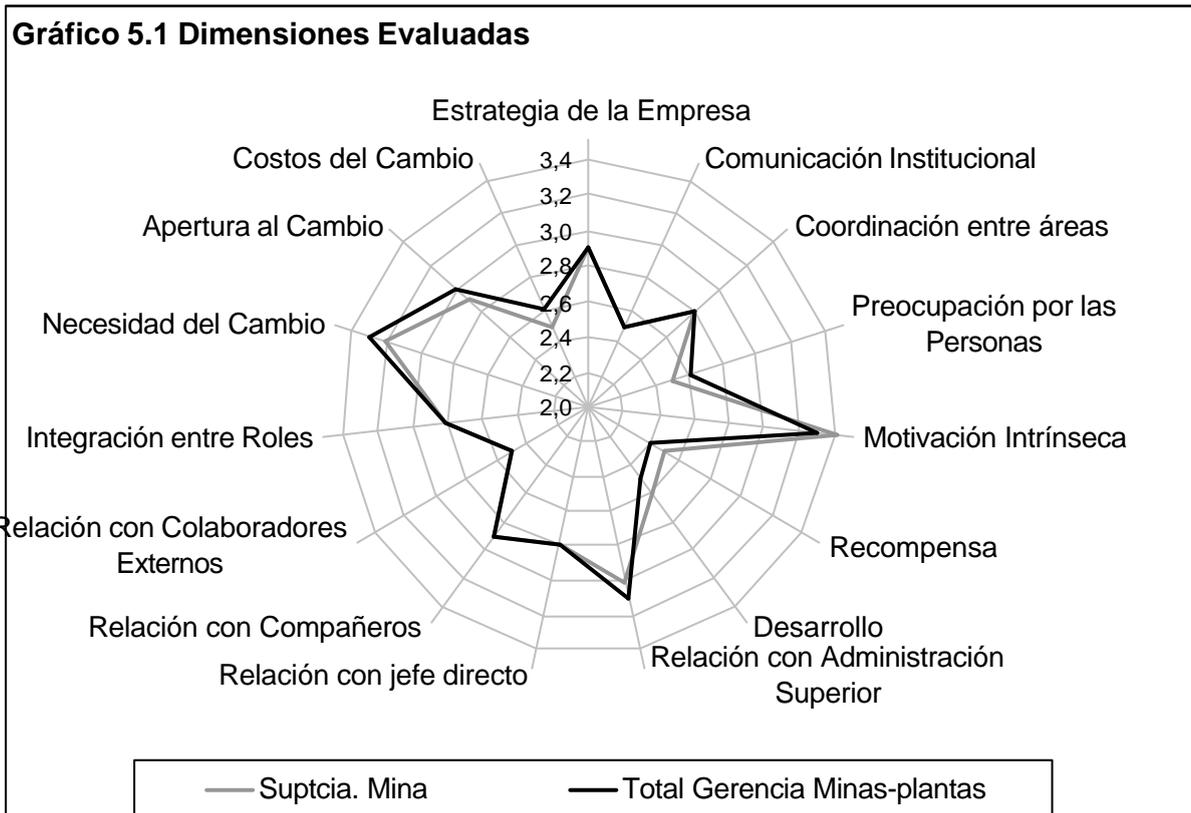
Según el Informe de Clima Laboral de la División, en la Gerencia Minas-Plantas se puede observar que no existen grandes diferencias entre los resultados de sus Superintendencias.

2.1. Evaluación de Dimensiones o Variables.

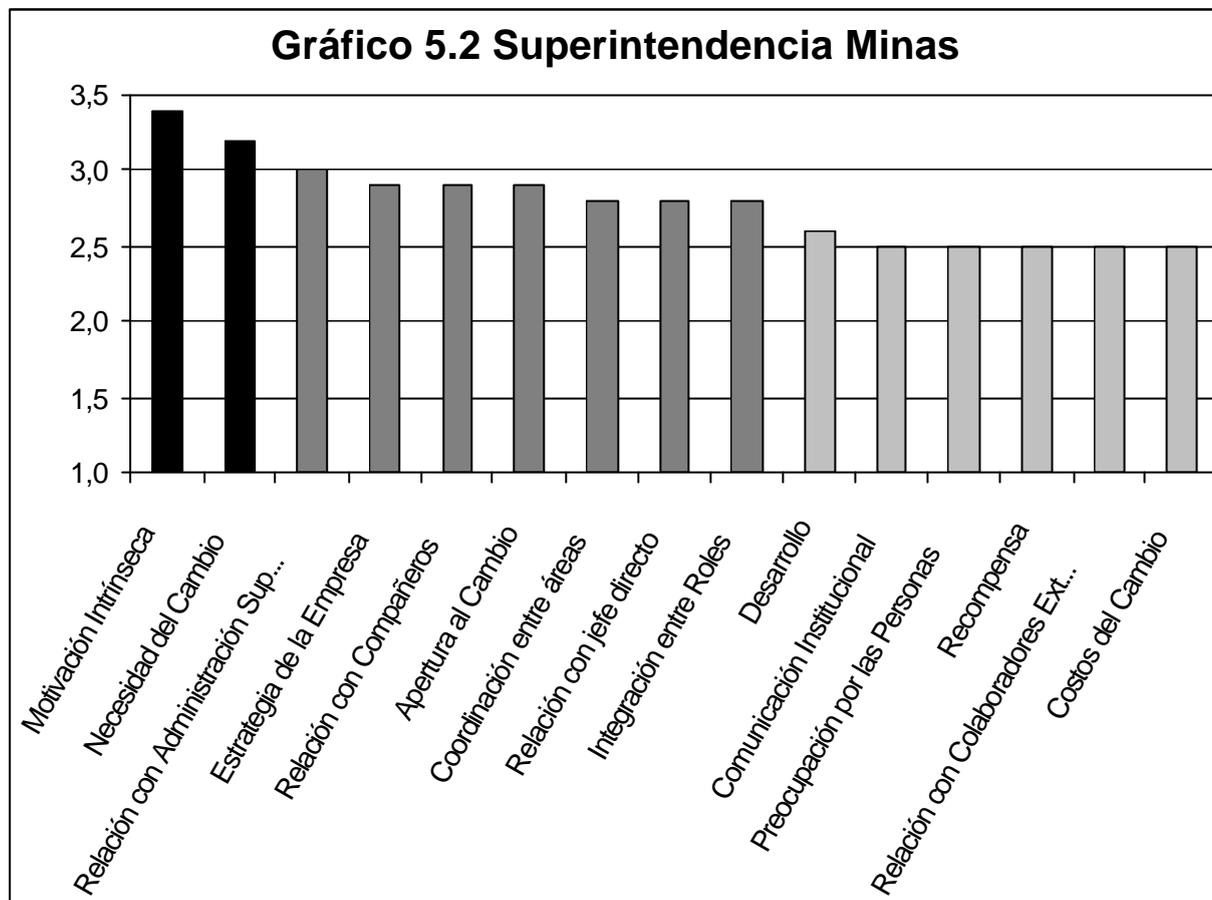
Señala este estudio que las principales dimensiones peor evaluadas para la Superintendencia Minas son “Preocupación por las Personas”, “Recompensa”, “Desarrollo”, y “Comunicación Institucional”.

¹³³ Universidad Alberto Hurtado, 2003.

El siguiente gráfico 5.1 muestra un análisis comparativo de todas las dimensiones en los sectores de Suptcia. Minas y el total de la Gerencia de Operaciones Minas-Plantas.



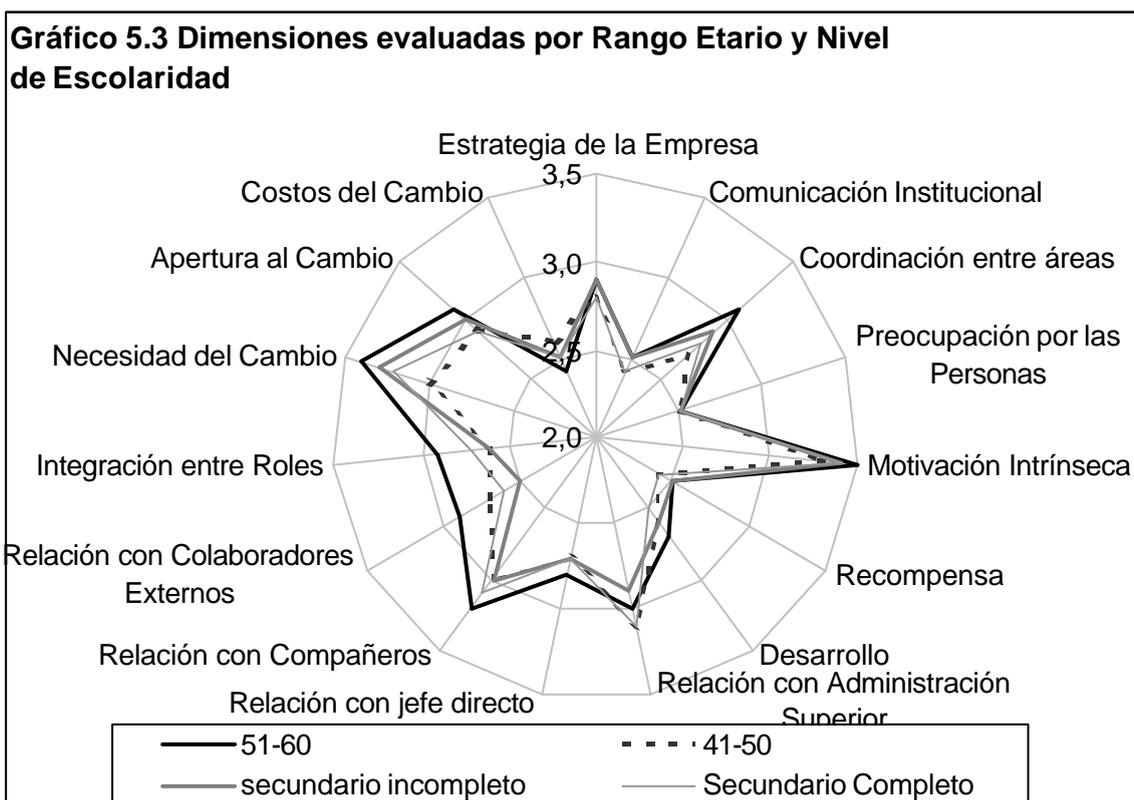
En relación a las evaluaciones que se obtuvieron en la Suptcia. Mina donde se encuentra Transporte y Chancado Primario, observamos el siguiente gráfico 5.2:



Donde las barras de color gris claro corresponden a una evaluación Regular, las barras de color gris oscuro Bueno y las negras como Muy Bueno. Podemos, entonces, señalar que nuestra área de intervención, según el estudio de Clima Laboral, debiera centrarse principalmente en las dimensiones evaluadas como Regular. De las dimensiones que se encuentran en esta área, “Comunicación Institucional”, “Recompensa”, “Preocupación por las Personas” y “Desarrollo” debieran tratarse con Intervención Crítica.

2.2. Evaluación de Dimensiones según Rango Etario¹³⁴ y Nivel Educativo.

Dentro de las características del Chancado Primario que se pudieron conocer a través de un primer acercamiento, destacan el Rango Etario de sus trabajadores que oscila, según los informantes, entre 50 y 52 años. También se identificó la baja escolaridad de sus miembros, llegando incluso a proponer como medida local, que todos los capataces del área tuvieran cursada su enseñanza media. Según el informe de la Universidad Alberto Hurtado, la evaluación de las dimensiones por rango etario y por escolaridad señala el siguiente gráfico 5.3.



¹³⁴ En Capítulo IV Metodología de Investigación, se presenta un análisis con las edades de los trabajadores del Área de Transporte y Chancado Primario.

El gráfico 5.3 anterior se construyó tomando en cuenta los datos generales de la División, ya que no se encuentran los datos exclusivos del área o de la Superintendencia. Este gráfico se construyó en base al cuadro 5.1, extraído del estudio de la Universidad Alberto Hurtado¹³⁵.

Cuadro 5.1				
Dimensiones	51 - 60	41 - 50	Media Completa	Media no Completa
Estrategia de la Empresa	2.9	2.8	2.8	2.9
Comunicación Institucional	2.5	2.4	2.4	2.5
Coordinación entre áreas	3.1	2.7	2.8	2.9
Preocupación por las personas	2.5	2.5	2.5	2.5
Motivación Intrínseca	3.5	3.3	3.4	3.4
Recompensa	2.5	2.4	2.4	2.5
Desarrollo	2.7	2.6	2.5	2.6
Relación con Administración Superior	3.0	3.1	3.1	2.9
Relación con Jefe Directo	2.8	2.7	2.7	2.7
Relación con Compañeros	3.2	3.0	3.1	3.0
Relación con colaboradores Externos	2.9	2.7	2.6	2.5
Integración entre Roles	2.9	2.6	2.7	2.6
Necesidad del Cambio	3.4	3.0	3.2	3.3
Apertura al Cambio	3.1	2.9	2.9	3.0
Costos del Cambio	2.4	2.6	2.5	2.5

Podemos observar que, según este estudio, la evaluación de los trabajadores de la División cuya edad oscila entre los 51 – 60, a las dimensiones “Coordinación entre áreas”, “Motivación Intrínseca”, “Relación con Compañeros”, “Necesidad del Cambio” y “Apertura al Cambio” es de Muy Buena. La evaluación de estas

¹³⁵ Op. Cit.

dimensiones baja en el rango etario 41 – 50 respecto al rango anterior. Las dimensiones que tienen más baja evaluación según las categorías anteriores se pueden ver en el siguiente cuadro 5.2. Todas estas dimensiones se encuentran evaluadas como Regular.

Cuadro 5.2			
51 – 60	41 -50	Sec. incompleto	Sec. Completo
Comunicación Institucional	Comunicación Institucional	Comunicación Institucional	Comunicación Institucional
Preocupación por las Personas	Preocupación por las Personas	Preocupación por las Personas	Preocupación por las Personas
Recompensa	Recompensa	Recompensa	Recompensa
Costo del Cambio	Desarrollo Integración entre Roles	Desarrollo Rel. con Colaborad. Externos	Desarrollo Rel. con Colaborad. Externos
	Costos del Cambio	Integración entre Roles	Costos del Cambio
		Costos del Cambio	

A Continuación se presenta el cuadro 5.3 con las dimensiones evaluadas Muy Bien y Bien.

Cuadro 5.3			
51 – 60	41 -50	Sec. incompleto	Sec. Completo
Coordinación entre áreas	Motivación Intrínseca	Motivación Intrínseca	Motivación Intrínseca
Motivación Intrínseca	Relación con Adm. Superior.	Necesidad del Cambio	Relación con Adm. Superior
Relación con compañeros			Relación con Compañeros
Necesidad del Cambio			Necesidad del Cambio
Apertura Al Cambio			

1. Análisis de Información Primaria.

En base a la información recopilada y presentada en este capítulo, podemos acercarnos a un primer análisis asumiendo la identificación de ciertas variables que nos acompañaran en nuestra investigación.

Estas variables se definieron en base a la entrevista realizada a la jefatura del área de intervención. Conforme vayamos avanzando iremos analizando cada una de estas variables, de modo tal que nos permita contextualizar en el área de Transporte y Chancado primario, los problemas identificados en el estudio de la Universidad Alberto Hurtado¹³⁶.

En ese sentido se construye el cuadro 61, donde se identifican estas variables y los antecedentes que las apoyan.

Cuadro 6.1	
Problema	Antecedentes
Resistencia al cambio	Por dentro existe toda una cultura de resistencia, sobre todo en lo referente “al cambio”
Individualización.	La formación de equipos para resolver este tipo de problemas ha sido bastante triste, ya que, los jefes han notado un alto grado de individualización entre los trabajadores, costándole sobre manera mantener un equipo de trabajo o incluso hasta formarlo

¹³⁶ Op. Cit.

Liderazgo Negativo.	Estos líderes negativos son conflictivos y acusan de ser, también, perseguidos, dado esto no se le puede hablar ni llamar la atención en forma muy reiterada. Estos líderes se alimentan de grupos manipulables con trabajadores que común e individualmente se les puede hablar y convencer pero al momento de estar en presencia del “grupo” son totalmente manipulados por los líderes, siendo cohibidos y unidos a los procesos de resistencia insertos en la áreas de trabajo
Baja Educación de Líderes Positivos	Aparte del problema de clima, existen otros factores que están llevando a fracasar una construcción de liderazgo dentro y entre los capataces de cada turno, por ejemplo el nivel de educación formal que poseen, han llevado a generar políticas internas o “reingeniería de capataces” donde todo capataz de esa área por obligación debe tener aprobada la enseñanza media completa. Este bajo nivel de estudios ha llevado a fracasar en varias instancias la formación de liderazgo en la zona
Factores Externos	Otro problema identificado son los factores externos y la poca oportunidad que pueden llegar a tener los jefes para resolver conflictos de esta naturaleza. Es común ver a estos factores en las oficinas de algunos jefes que tratan de resolver los problemas de su sección. El problema con esto es que los trabajadores algunas veces se saltan el conducto regular dejando a los capataces, jefes y supervisores fuera de sus quejas, llevándolas de inmediato a otras instancias.
Incentivos.	Aunque reconocieron que lo más difícil es felicitar, si se da un reconocimiento a los trabajadores. Siguiendo el conducto regular, primero una felicitación verbal y luego una felicitación por escrito

Resistencia al jefe directo. Y Accidentabilidad	Estos dos jefes llegaron al área justamente después de que había ocurrido un accidente fatal, su llegada fue vista por el resto de los trabajadores como la llegada de “vigilantes u observadores” más que de jefes, la conducta fue referida de inmediato a identificar a los dos jefes como soplones de la jefatura superior
Comunicación	El problema de la comunicación se da en los turnos, casi siempre es entre el capataz y los trabajadores o entre estos mismos, <i>“no se le puede decir a un viejo oye la forma de hacer ese trabajo esta malo porque es muy peligro, porque el viejo te sube y te baja a garabatos”</i>

Luego de realizar la entrevista se construyeron instrumentos que nos permitiera medir ciertas variables, las cuales fueron contextualizándose para el área.

En el área de intervención se identificaron problemas en base a tres variables que se identificaron como centrales a la hora de producir efectos sobre el Clima Laboral y Organizacional.

2. Variable Relación entre Compañeros.

Una de estas variables medidas correspondió a la relación entre compañeros. En base a un focus group pudimos levantar la siguiente información.

Los problemas de envidia se han dado toda la vida, lo corroboran trabajadores que llevan más de 20 años en la empresa. Esta envidia se da de diferentes formas, entre ellas por los puestos que ocupan algunos trabajadores, los cuales son catalogados como favoritos o los regalones del capataz. Se siente, en general, que ya no se está respetando el Convenio Colectivo donde el trabajador más antiguo en reemplazo de algún puesto de trabajo, tiene el derecho indiscutible a ocupar aquel puesto cuando se genera esa vacante. Se cree que ha pasado bastante tiempo desde que han recibido una escala, esto se entiende porque la

empresa estaba en rojo pero ahora ellos saben que está en azul y que el precio del cobre está alto. Los trabajadores consideran estos factores como cualidad suficiente para el mérito de recibir ascensos en sus escalas. Estos problemas afectan, dicen, directamente la unidad entre ellos ya que se originan por el descontento o mala información sobre las remuneraciones relacionadas con la escala de sueldo atribuida a un cargo.

Es muy fuerte la percepción que refiere a la “carrera funcionaria”, se cree que ya no se cumple tal efecto, se sabe que la empresa o la división Salvador estuvo hace un tiempo en rojo en sus resultados anuales, pero con el nuevo precio del cobre se esperan las recompensas que fueron prometidas para cuando la empresa llegase a azul. En este sentido se cree, además, que ya no se pasan por todos los cargos o puestos de trabajo a la hora de ascender de escala o de movilidad laboral, sino que lo más seguro es que un trabajador se estanque en algún puesto o escala por varios años.

Un tema que me pareció bastante interesante, corresponde a la memoria oral que tienen los trabajadores del área. Memoria que los lleva a asimilar y relacionar en forma directa, todos los problemas que han tenido en su vida laboral con los problemas que los afecta hoy en día. En este sentido se cree que los problemas vienen acumulándose desde años atrás, problemas como envidia, la pérdida del respeto, etc. y que se acrecentaron con ciertos hitos que han ocurridos, como por ejemplo:

- 1981, decreto ley que prohíbe el pago del Bono Incremento. Ningún trabajador recibe este bono luego de este año.
- Huelga de 1983.
- 1989, negociación de jornada continua del trabajo.
- 1989, aparecen los trabajadores denominados “patos blancos” los cuales, se supone, ayudan a la empresa a separar y dispersar a los trabajadores que en aquellos años se encontraban más cohesionados. También, al parecer, fueron estos los que primero firmaron el acuerdo en forma individual.

- 1989, los trabajadores que firmaron la Jornada Continua recibieron Bonos y Escalas, los que no firmaron se quedaron estancados en una misma escala.
- 1989, con la negociación se pierde la unión y el compañerismo de los trabajadores. Se negocia sin acuerdo democrático.

Los trabajadores creen firmemente que todos estos hitos fueron provocados por la empresa para dividir la fuerza laboral *“ahora no pensamos como grupo, sino que cada uno ve su propio metro cuadrado”*¹³⁷. Se cree también que el individualismo fue promovido con estas actividades de la división. *“cosechas lo que sembraste”* dice un trabajador en uno de los focus group.

Estos antecedentes son evaluados por los trabajadores y considerados como responsables directos de la mala situación que los rodea hoy. Están seguros que la empresa en el fondo promueve un clima laboral dañino para y entre los trabajadores, porque le conviene, de esta forma conserva la desunión de ellos para beneficio propio, algo así como “dividir para gobernar”.

Otro factor que divide a los trabajadores está conceptualizado como *“el chisme”* o los comentarios mal intencionados. Es un problema crítico que está asociado a la mala recepción que tienen, en general, los trabajadores cuando se les quiere criticar. Esto repercute en que no se puede hablar de frente con ellos lo que conlleva en que se hable a “las espaldas” de los trabajadores y casi siempre con el jefe directamente. Por ejemplo, algunos observadores de conducta manifestaron que algunas veces ellos no se atrevían a decirle o aconsejar a un compañero respecto a normas de seguridad porque la respuesta de estos es demasiado crítica, violenta y agresiva, entonces ante estos se ven obligados a hablar con los jefes y que sean estos los que aconsejen a los trabajadores. Este tipo de acto es considerado como un comentario mal intencionado. Entonces se va generando un

¹³⁷ Extracto de Entrevista en el primer Focus Group realizado. Se realizaron en total tres sesiones de focus group con diez trabajadores por sesión.

problema aún mayor descrito por los trabajadores, la prepotencia como “prepotencia en las órdenes de trabajo”. Se considera, por ende, que a la hora de interactuar entre roles, trabajadores con jefatura, los jefes asumen una posición de poder y dominación “*te echan el cargo encima*”¹³⁸ a la hora de dar una orden.

Este problema anterior es crítico, ya que los trabajadores consideran que este tipo de actos no pertenece para el rol del supervisor, ya que, dicen que la jefatura no se debiera meter mucho en estos asuntos porque en realidad no sabe como es realmente el problema. Esto produce roces entre los trabajadores y entre ellos y la jefatura.

En general se cree que el tema del compañerismo está perdido y es imposible mejorarlo, se enfatiza en que acá ellos son sólo “compañeros de trabajo” nada más, una especie de colegas. Esto se agrava aún más si analizamos la relación entre turnos. Si bien existe una falta de compañerismo tremendo entre los trabajadores de un turno, lo existe mucho más entre los turnos que por “*echar unos carros más*”¹³⁹ faltan a la lealtad y a la honestidad para trabajar, porque muchas veces han dejado, un turno, algún carro malo por forzarlo y no le han avisado al turno siguiente lo que produce un retraso y en el peor de los casos una baja de producción de ese turno.

Este tipo de retrasos o complicaciones de los carros dejados de un turno a otro agrava la relación entre los trabajadores, ya que, por el simple hecho de que se haya bajado la dotación repercute en que no hay remplazante para ciertos cargos y los trabajadores que quedan debieron absorber la carga, originándose un peso extra cuando deben hacerse cargo de un carro en mal estado dejado por el turno anterior. Creen que como ahora trabajan más debieran pagarles más.

No obstante a todo estos problemas de compañerismo, es claro señalar que cuando entreviste a los capataces, ellos insistían muy convencidos de que los problemas que afectan la convivencia e interacción entre los trabajadores eran

¹³⁸ Extracto de Entrevista en el segundo focus group realizado.

¹³⁹ Extracto de Entrevista en el segundo Focus Group realizado.

problemas puntuales de poca importancia, son “roces” que de vez en cuando tienen dos trabajadores, que este tipo de problemas casi siempre se dan por cosas tontas como un broma, donde el trabajador afectado reacciona de manera muy exagerada agrediendo al compañero verbalmente, etc.

Es insólito, entonces, encontrar tanta diferencia en los relatos entre trabajadores y capataces, mientras los primeros conviven diariamente con estos problemas y aseguran que son insoportables y que afectan su productividad; los segundos, que no conviven tan de cerca con esto, aseguran que se trata solo de problemas de tipo esporádicos.

El problema sobre la relación entre trabajadores provoca impacto directo sobre la tasa de accidentabilidad del área. La variable accidentabilidad es analizada y mencionada como segunda variable en esta tesis. Más adelante vamos a observar como la seguridad esta relacionada con el compañerismo, pero nos daremos cuenta que está aún más relacionada, en forma directa con la variable liderazgo¹⁴⁰.

3. Variable Seguridad.

Esta variable se caracteriza por corresponder a dos acepciones de la misma. Por una parte tenemos las Acciones de Seguridad; y por otra parte tenemos las Condiciones de Seguridad. Ambas se deben relacionar para optimizar su efecto.

Sin embargo esta relación de acepciones parece no estar funcionando, a la hora de ocurrir algún accidente. Por leve que este sea, según los mismos trabajadores, siempre se están negando las responsabilidades compartidas, por un lado los trabajadores y por el otro lado la empresa, cuya imagen esta representada por la jefatura. En este sentido, cuando ocurre algún incidente nunca se asume responsabilidad en el hecho, siempre se dice *“alguien más tiene la culpa”*¹⁴¹.

¹⁴⁰ El tema del liderazgo y sus consecuencias está analizado en el Capítulo VIII.

¹⁴¹ Cita extraída de Entrevista en Focus Group, tercera sesión.

Respecto a esto, como señalábamos anteriormente, las responsabilidades se comparten en acciones y en condiciones.

Las acciones son muchas veces las peores evaluados en lo que seguridad respecta. En las sesiones de focus group, los trabajadores estuvieron de acuerdo al momento de plantear que se omite, muchas veces, por parte de ellos y de los jefes, algunas partes del reglamento interno de seguridad.

Se pudo observar que el tema de los accidentes es tomado, por los trabajadores, de forma tal, que ellos están seguros que cuando ocurriese uno, son ellos los principales responsables. Esto se explica de la siguiente forma. Al momento de ocurrir un accidente, los trabajadores dicen que ellos son humillados y culpados de inmediato. Dicen que la empresa y la jefatura se esfuerza en dar una impresión de irresponsabilidad del trabajador. La supervisión da la impresión que asume que los trabajadores se accidentan porque quieren. Ese tipo de actitud los hace sentir mal, porque creen que no se les respeta y que es una burla que digan eso. Cuando alguien se accidenta es una burla para ese trabajador, porque se hace una reunión con todos los trabajadores del turno y se le sienta adelante para responder las preguntas que se le hace. Esto provoca que pareciera que se está enjuiciando e interrogando al afectado *“en vez de ayudarlo se le perjudica más, porque el compañero siente vergüenza, se le está humillando adelante”*¹⁴².

En este mismo asunto, se cree los jefes y supervisores están solo preocupados en la responsabilidad de los trabajadores en los accidentes, omiten cualquier responsabilidad de ellos mismos. Se dice que la jefatura siempre anda preocupada solo de las acciones y no de las condiciones.

Sin embargo, el tema de las condiciones también es crucial para evitar los accidentes. Los trabajadores creen que a la jefatura no le importa que sus trabajadores trabajen en pésimas condiciones, recalcan que ellos no pueden respetar el reglamento si las condiciones no se mejoran, ya que son estas las que muchas veces provocan las acciones peligrosas que realizan los trabajadores. Se

¹⁴² Cita extraída de Entrevista en Focus Group, primera sesión.

hace mención de que en muchos casos se le avisa al jefe de una situación pero esta no es mejorada por largo tiempo, existen ocasiones en que a los trabajadores les da miedo pasar por un determinado sector porque ellos saben que es peligroso y saben además que los jefes están en conocimiento de ello, pero hacen caso omiso a las advertencias.

Entonces, dada esta situación, se conforma un círculo de culpas y responsabilidades. Por una parte los trabajadores dicen que ellos están imposibilitados de cumplir el reglamento dado que las condiciones son pésimas para el buen funcionamiento, de hecho dicen *“yo tengo que hacer mi pega sea como sea, si hay alguna condición subestandar igual tengo que hacerla... aunque si no existe procedimiento puedo dejar de hacer ¿pero eso adonde? Si no hago la pega después salgo peor, soy el viejo problemático, el viejo flojo...”*¹⁴³; y por otra parte la jefatura señala que ellos se preocupan a sobre manera de las condiciones subestandares de su área, pero que para ellos ha sido imposible tratar de cambiar la cultura o el modo de pensar del trabajador respecto a que use sus implementos de seguridad, respete los reglamentos y que conozca, utilice y cumpla con los procedimientos que se establecen para desarrollar una labor determinada. Este círculo se cierra con la información estadística que se maneja en la división respecto a la ocurrencia de accidentes, de estos el mayor porcentaje es producido por acciones mal ejecutadas en labores cotidianas del trabajador.

Este tipo de información formal, también es foco de discusión entre los trabajadores, ya que, simplemente desconfían de ella. Cuando ocurre un accidente no se cree realmente en la versión que se da. Los trabajadores señalan que algunas veces ellos piensan que la empresa oculta las verdaderas razones por las cuales ocurren los accidentes y, es más, las manipula para hacer parecer responsable directamente al trabajador accidentado.

Mientras señalamos el tema de la accidentabilidad, siempre sale a colación las enfermedades laborales. Lamentablemente en el área de Transporte y Chancado

¹⁴³ Cita extraída de Entrevista Semi Estructurada. Entrevistado número cuatro.

Primario existen trabajadores enfermos de Silicosis. Esta enfermedad corresponde a una fibrosis progresiva, granulomatosa, hialinizante, que se produce en sitios de depósito de polvo de cuarzo (SiO_2). El polvo de cuarzo existe en forma natural como cristal de roca (cuarzo), arena, cuarzita, tripoli, tridimita, ópalo, calcedonia, tierra diatomácea y cristobalita. La inhalación de partículas de 0,5 a 5 μm de diámetro produce silicosis. Oficios con alto riesgo de silicosis están en: minería (carbón, arcilla); industria del acero y del hierro (cemento, arena); industria de la construcción (cemento, arena); picapedrería (mármol) e industria de la cerámica (porcelana, arcilla)¹⁴⁴.

El conflicto que sale a la luz en el tema de las enfermedades laborales como la silicosis, es que los trabajadores enfermos quieren irse pero en iguales condiciones y la empresa lo único que hace es sacarlos de la tierra pero le quita automáticamente el bono subterráneo, el sobre tiempo, etc. Esto le resta credibilidad a las promesas o al Proyecto Común de Empresa¹⁴⁵. En este último proyecto queda de manifiesto que ningún trabajador que sea trasladado de su puesto de trabajo, se irá en desmedro de su sueldo. Entonces el tema de los bonos debe quedar cubierto con otro. Sin embargo al parecer, los trabajadores pierden definitivamente el sobre tiempo.

4. Variable Liderazgo.

Existe un hecho que es inevitable mencionar. Los trabajadores creen que no existe una línea clara del rol que debiera cumplir el capataz. Esto involucra varios problemas, entre ellos el de comunicación entre trabajadores y capataces. No se siente que exista una buena comunicación con el capataz, se cree que muchos de ellos no son personas idóneas para ocupar aquel cargo. Este tema de las

¹⁴⁴ Gonzáles en Chuaqui (ed) sin fecha.

¹⁴⁵ Codelco 2001 y 2002.

deficiencias de ellos se alude mucho en las reuniones o entrevista que hemos tenido.

Por este problema se cree que realmente el capataz no está cumpliendo su rol. Esto se hace más evidente a la hora de tomar decisiones, *“El problema principal es que el capataz no es capaz de “cortar el queso” en asuntos que son de su responsabilidad”*¹⁴⁶. Los roles que debieran cumplir los capataces, en el momento en que los trabajadores no están seguros, ocasionan confusiones entre la línea que separa a los capataces de los jefes. Entonces ante tal desconocimiento, los trabajadores optan por criticar a ambos puestos de trabajo, *“se requiere una línea clara entre el rol del capataz y el supervisor o ayudante de este”*¹⁴⁷.

Entre los tres turnos a los cuales les apliqué los instrumentos de medición, uno de ellos parece ser el más perjudicado de todos. En este turno existen problemas de liderazgo que fueron provocados, según los trabajadores de ese turno, por la mala e impropia asignación de capataz. Asignación que no fue decidida por la jefatura o la supervisión. Sino que fue decidida por los elementos o factores externos mencionados anteriormente¹⁴⁸. En general, los trabajadores opinan que en este turno falta una buena jefatura de línea, lo que nos hace creer y proponer como intervención primera, lo preciso que es potenciar el rol del capataz en la faena.

Por otra parte y como lo mencionábamos anteriormente este constante devenir entre las reales responsabilidades del capataz, contrastadas con las reales necesidades de los jefes de área, han perjudicado la imagen de estos últimos. En este sentido se ha visto perjudicada las responsabilidades que se cree debiera tener el jefe. Muchas de estas responsabilidades tal vez realmente no son cumplidas, pero lo que si es cierto es que muchas de ellas no son responsabilidades directas de él, sino que del capataz.

¹⁴⁶ Cita extraída de Entrevistado número 3.

¹⁴⁷ Cita extraída de Entrevistado número 1.

¹⁴⁸ Ver en este capítulo cuadro 6.1

Los trabajadores de esta área han supuesto que estos jefes deben tener dos responsabilidades clave. Por una parte existe un tema crítico sobre el liderazgo que deberían tener los jefes, por una parte hacía su gente y por otra hacia jefes de otras áreas. Es muy común escuchar en este turno la incompatibilidad que se tienen con la gente del servicio de Mantención. Entonces ahora esta responsabilidad es reemplazada por el tema del liderazgo presente o no presente en los jefes.

Este problema de liderazgo involucra dos situaciones que, según los trabajadores, afectan el rendimiento de la jefatura hacia con ellos y hacia con el área de trabajo.

El primer problema de liderazgo que afecta a los jefes, refiere a que estos, a juicio del grupo, no hablan de todos los problemas que hay en el área, no se habla de todo lo que está pasando (creo que en especial se referían al tema de los Enfermos laborales, remuneración, etc.). En el tema de la silicosis existe una despreocupación del jefe; no se han pagado los bonos por esta enfermedad.

El segundo problema de liderazgo que afecta a los jefes, refiere a la relación entre ellos y entre las jefaturas de otras áreas, específicamente Mantención. Se crítica que no se reúne a todas las jefaturas para discutir ciertos problemas, por ejemplo, el jefe del transporte y chancado no se reúne con el de Mantención para solucionar problemas de falla de maquina.

Todas estas dificultades aumentan los conflictos entorno al Clima Laboral. Coincide el grupo en que las variables catalogadas como Compañerismo o Seguridad son causadas por la acción directa de la variable Liderazgo. Es decir, conductas como la falta de lealtad y confianza son provocadas directamente por la falta de un liderazgo fuerte y carismático.

En las entrevista realizadas a los trabajadores, jefe y capataces del área fue surgiendo el tema de los roles que deberían cumplir estos dos últimos puestos de trabajo. De este modo comenzamos a formar un perfil que luego fue incluido en la etapa de diagnóstico e intervención de este proyecto tesis¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Ver Capítulo VII, Diagnóstico e Intervención para el Desarrollo.

Comenzamos por definir el rol del capataz, que a juicio de ellos mismos¹⁵⁰ correspondería a un puesto de trabajo que tuviera las facultades de dirigir al grupo o turno. En este sentido se refieren a facultades, por una parte de tipo técnicas, como generar la confianza del jefe para que este delegue responsabilidades hacia el capataz, sin que las decisiones que sean tomadas producto de esta delegación sean interrumpidas, desautorizadas o rechazadas después. Y por otra parte se refieren a facultades de tipo capacitación y perfil conductual del capataz. Con esto último nos referimos a la capacidad innata o adquirida del individuo que ocupa este puesto para liderar de manera carismática y positiva. Esta última facultad está muy de la mano con la primera, ya la responsabilidad que se pueda delegar o la confianza que se pueda depositar van en directa relación con las habilidades técnicas y conductuales que posea el capataz.

Esta última facultad involucra, dentro de lo innato o adquirido del liderazgo, saber inculcar valores y hábitos que respondan a ciertas directrices, estrategias y metas. Entonces se plantea desde un primer momento la necesidad de un perfil de liderazgo a la hora de señalar a un capataz idóneo.

Por otro lado comentábamos en la introducción de esta tesis, la constante necesidad de cambio que hoy en día urge en las empresas¹⁵¹. Este cambio además de involucrar a una constante tecnificación de sus puestos de trabajo, involucra también una profesionalización constante en base a capacitación de sus miembros. Bajo estas primicias ya no es suficiente tener a trabajadores responsables de grupos de personas, que solo sepan hacer su trabajo bien, que estén capacitados técnicamente, sino que además sepan y tengan conociendo previo del como tratar un recurso humano, como incentivarlo, apoyarlo y levantarlo. Estamos hablando de un verdadero líder.

¹⁵⁰ Entrevista a capataces. Entrevistados números uno y dos.

¹⁵¹ Ver Introducción. Para un conocimiento más cabal ver Capítulo III "Discusión Teórica". Para un conocimiento teórico ver Vignolo 2002.

Contrario a todo esto, nuestra área en particular se define a si misma como personas que no asumen decisiones, no cumplen las tareas de un supervisor, etc. Un dato que me pareció bastante insólito e interesante es que al momento de preguntarle a los trabajadores sobre los roles que debieran ocupar los capataces y jefes, estos señalan características casi de amistad o algunas veces paternales para el caso de los jefes.

Por ejemplo, en una de las entrevista¹⁵² un trabajador señaló que el rol del capataz era *“velar por nosotros... ..hacer que los trabajadores se respeten... ..dar las ordenes en buena onda... ..que a veces nos deje pasar cosas”*.¹⁵³ este tipo de características señalan, a nuestro parecer, una caracterización fraternal en el hecho de identificar como facultad del capataz el hecho de ser “buena onda” o de “pasarle cosas” con esto se refieren a la amistad. En cierto sentido tienden a confundir el hecho de la autoridad con el de amistad.

En el caso del jefe, este tipo de caracterización se repite. Señalan que es necesario que un jefe *“hable y converse con nosotros... ..que nos den consejo”*¹⁵⁴. Pero creemos que en estas características está presente algo aún más fuerte. Las facultades que les exigen a los jefes son casi paternales.

Por otro lado, queda de manifiesto la confusión respecto a la línea que supuestamente debiera dividir las funciones del capataz y del jefe. En las entrevistas con algunos capataces, este asunto de la división está menos claro que en el resto de los demás trabajadores. Constantemente responden los capataces que la función de los jefes es principalmente apoyar a los capataces cuando estos se encuentran con alguno trabajadores problemáticos. Este tipo de apoyo obviamente es necesario en esta escala jerarquica, pero nos parece que el apoyo no debiera ir en el sentido entendido por estos. Cuando se refieren a apoyo, es común escucharlos decir *“que nos apoyen con los viejos problemáticos cuando*

¹⁵² En entrevistado número 3.

¹⁵³ Extractos citados de Entrevistados números 1, 2, y 6.

¹⁵⁴ Citas extraídas de los entrevistado 3 y 4.

se demoran más de una hora en la choca... ...cuando llevan el tren más despacio... ...cuando se taiman... ...cuando los viejos quieren salir de vacaciones". Este tipo de actividades según nuestro modelo evaluativo tendría que ser cubierto por los mismos capataces, pero son ellos los que traspasan estas responsabilidades a los jefes. Ahora bien, dado que la cabeza o el líder, en este caso el capataz, está equivocado respecto a sus funciones, es común que sus trabajadores asuman la misma posición. Por otro lado, los jefes al ocupar y asumir estas responsabilidades que no les corresponden, producen y causan el mismo efecto, visto en el punto anterior, en los trabajadores.

Sin embargo, a la hora de decidir entre hacer el trabajo o asumir las responsabilidades dejadas por el capataz y por lo mismo, asumir las consecuencias de dejarlo sin hacer, pensando que debiera hacerlo el capataz, consecuencias que tal vez se refieren a empeorar el clima laboral, como las veces en que los jefes han tenido que escuchar a algunos trabajadores que han ido a quejarse por la acciones de algún compañero; o bajar la producción, como las veces en que los trabajadores van a pedirle a ellos las vacaciones siendo que el capataz debiera coordinar el asunto y luego informar.

Este asunto de los roles se vuelve confuso mientras más escudriñamos en él. La verdad es que parece ser una especie de círculo donde, como pasa con todas las conductas adquiridas, las conductas de los trabajadores influyen en la de los capataces y estas en la de los jefes; y cuando los jefes dan chance a estas conductas con sus propias conductas, automáticamente va reproduciéndolas hacia abajo, confirmándolas y validándolas.

5. Rango Etario como Factor de Resistencia a los Cambios.

Existe una situación estructural en el área de Transporte y Chancado que está haciendo aún más difícil la intervención. Cuando se han propuesto generar planes de acción los trabajadores se han resistido enormemente. De hecho para nuestra investigación también fue difícil, recuerdo la situación en que nos encontrábamos al inicio de nuestro trabajo en terreno en el área. Un día de aquellos, llegó nuestro equipo a presentar el proyecto a los tres turnos. En una de estas difusiones que hicimos a uno de estos turnos, al momento de entrar en la sala y vernos –a la gente de la Gerencia de Desarrollo Humano riesgo y Sustentabilidad- algunos trabajadores comenzaron a hacer gestos de desagrado y más de uno objetó en voz alta *“otra vez nos vienen a vender la poma”*¹⁵⁵, dicho esto todos los trabajadores comenzaron a celebrar tal intervención, apoyándola y validándola. En otra ocasión también al momento de encontrarnos en el primer focus group un trabajador pidió la palabra y expuso lo siguiente, *“Mire, hemos hecho esto muchas veces, han venido personas como usted muchas veces a vendernos la poma y todos han dicho que van a cambiar nuestra situación; hablamos con ellos, trabajamos con ellos y al final todo queda en lo mismo, parece que los jefes acá tienen un cuarto entero lleno de estas cosas, están todas escondidas y guardadas, entonces ¿para que vamos a seguir con esto?”*¹⁵⁶ luego de esta intervención, otra vez fue apoyada por todos los trabajadores presentes.

Este tipo de conducta expresa claramente una resistencia a las políticas o sistemas de intervención que tiene la empresa. Por una parte esto se da porque, como decían los trabajadores, han intentado miles de veces tratar de llevar algunas mejoras a las áreas, en el sentido de tratar de asegurar una mejor convivencia además de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. En el

¹⁵⁵ Cita extraída del cuaderno de notas de terreno. En primera difusión del proyecto y metodología de intervención.

¹⁵⁶ Cita extraída de las entrevistas realizadas en el primer focus group.

primer caso, obviamente los trabajadores creen que ninguno de estos esfuerzos ha dado resultado, de hecho creen que están peor que antes. Son constantes en señalar que el problema de estas intervenciones es que no se atacan los problemas de raíz, es decir, los problemas remuneracionales, los problemas de escala, etc. En el segundo caso, sobre la calidad de vida en las áreas, creen que tampoco ha resultado efecto, que las mejoras no son tales. Sin embargo debemos evaluar la cantidad de capital que la empresa ha gastado en nuevos implementos de seguridad de mayor calidad.

Por otra parte, este tipo de conductas se da por el rango etario de los trabajadores, en primer lugar por su edad biológica y en segundo lugar por la edad en que entraron a trabajar en Codelco.

Ya en los dos capítulos anteriores adelantábamos este efecto etario¹⁵⁷.

5.1. Efecto Etario.

Señalamos que en una de nuestras primeras entrevistas, la jefatura ya nos había señalado, en ese primer momento, sobre el efecto que ellos creían producía la edad de sus trabajadores. Según ellos es factible que se vuelvan más reticentes al cambio, a la tecnología, a la motivación. En ese entonces nos comentaron que la edad de sus trabajadores fluctuaba entre los 50 y 55 años.

Sin embargo, esta información no era muy confiable. Según los registros de dotación que tiene la empresa para el área de Transporte y Chancado Primario, registros revisados y analizados como información, el 84% de la población trabajadora de esta área está entre un rango etario de 46 a 60 años de edad¹⁵⁸. Los trabajadores relativamente jóvenes de entre 30 y 45 años de edad, solo son el 16% de la población total.

¹⁵⁷ Ver Capítulos IV y V. “Metodología de la Investigación” y “Antecedentes de Objeto de Estudio” respectivamente.

¹⁵⁸ Ver Capítulo IV, “Metodología de la Investigación”. Cuadro 4.4 y Gráfico 4.4.1

Este rango etario, se cree, produce un efecto en la realización de cambios en el área. Si bien tal efecto no podría catalogarse como negativa, es indudable que genera problemas en la definición de proyectos de intervención en el área, un trabajador me señalaba respecto a esto *“es que ya estamos cansados de que nos vendan la poma y nos hagan tontos”*¹⁵⁹.

Entonces, parece que la experiencia en la práctica de ensayo y error, ha contribuido en estimular el escepticismo de los viejos trabajadores.

No obstante existe, creemos, otro factor de la edad que involucra una conducta indiferente a los cambios que se hacen y que funcionan y sirven para mejorar la calidad de vida del trabajador. En este factor entra lo que señalábamos anteriormente sobre la inversión que se ha hecho en seguridad. Aunque se ha generado una fuerte inversión en mejores equipos de seguridad de mayor calidad, reconocidos internacionalmente; aún así, es frecuente que los trabajadores señalen que aquellos no sirven.

Y es que existe una voluntad de los trabajadores que, frecuentemente, los lleva a optar por una actitud negativa, donde no importa el esfuerzo o las ganas que se tengan de generar algún bienestar para ellos, siempre estas ganas se estrellan contra un muro de indiferencia y escepticismo. Creemos en esta tesis, y lo planteamos como hipótesis que el hecho de que la mayoría de los trabajadores que se encuentren trabajando en un área relativamente envejecida en edad, hayan obtenido su primera experiencia laboral en la empresa de Codelco Chile División el Salvador, marca un sesgo muy importante en la opinión que tengan sobre la misma. El hecho de no existir un rango comparativo los hace señalar que esta empresa, siendo estatal, no es una de las mejores empresas para trabajar, donde no se respeta al trabajador o no se preocupa de él, etc. no tienen, por ejemplo la comparación de haber trabajado en una empresa minera privada.

Muchos de estos mismos trabajadores, en más de una ocasión han señalado que el problema de esta empresa estatal es que siempre ha sido demasiado permisiva,

¹⁵⁹ Cita extraída de entrevista número 6.

en el hecho de que ciertas actitudes u acciones recurrentes acá, en una empresa privada son motivos más que suficiente para el despido de trabajadores. En contraste, en Codelco cuando un trabajador firma contrato indefinido por esta empresa es ilegal que esta lo despida sin existir una excusa demasiado fuerte. La mayoría de las veces los trabajadores jubilan anticipadamente dado el incentivo monetario que reciben. En las empresas privadas no ocurre aquello.

La información que nos permite inferir que la mayoría de los trabajadores de áreas envejecidas, han tenido su primera experiencia laboral directamente en Codelco; es extraída de la edad de ingreso a la empresa.

Al señalar el rango comparativo, nos referimos a la opción que pueda tener un individuo de comparar la calidad de vida que ha obtenido en las diversas empresas que ha tenido la oportunidad de trabajar. Esta situación de comparación se da al momento en que el individuo este en condiciones de señalar “cuando yo estuve trabajando en la empresa B, tenía muchas más regalías que ahora que estoy en la empresa A” por ejemplo. Esta experiencia se obtiene al momento de haber sido parte por lo menos más de cinco años en una empresa determinada. Y cuando hablamos de empresa nos referimos a un trabajo estable, en particular que se asemeje a Codelco en la estabilidad laboral.

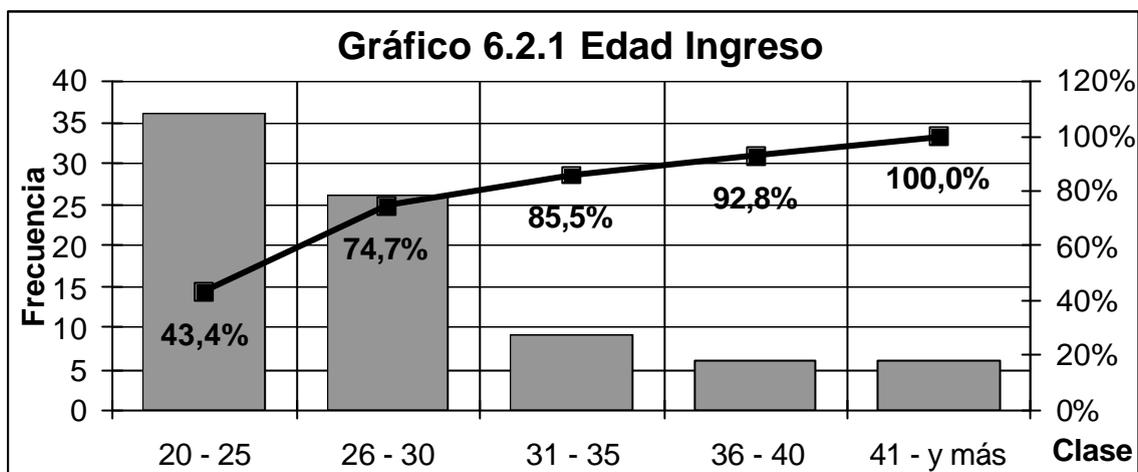
Si observamos el cuadro 6.2 podemos darnos cuenta que el 43% de los trabajadores del área Transporte y Chancado comenzaron sus faenas como trabajador contratado indefinidamente en Codelco a la edad de 20 o 25 años. Rango etario que claramente no involucra las características del rango comparativos señaladas anteriormente. Entonces casi la mitad de los 79 u 80 trabajadores han tenido como primera experiencia laboral, la empresa Codelco. Y aún más el 75% de la población de esa área de trabajo fue contratado entre los 20 y 30 años de edad. Esto significa que la gran mayoría de ellos, jamás ha estado en la competencia del mercado laboral. Nos atreveríamos a señalar que lo más probable, yendo más lejos aún en nuestra especulación, es que la mayoría de los trabajadores tuvieron a sus padres cumpliendo las mismas funciones que ellos están cumpliendo actualmente. Es decir, son trabajadores que han vivido casi toda

su vida en la ciudad de El Salvador y que sus padres también pertenecieron a Codelco¹⁶⁰.

Cuadro 6.2 Edad Ingreso					
Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
20 - 25	36	43,37%	20 - 25	36	43,37%
26 - 30	26	74,70%	26 - 30	26	74,70%
31 - 35	9	85,54%	31 - 35	9	85,54%
36 - 40	6	92,77%	36 - 40	6	92,77%
41 - y más	6	100,00%	41 - y más	6	100,00%

La información del cuadro 6.2 anterior, queda aún más clara si la analizamos bajo un análisis Pareto. En el gráfico 6.2.1 podemos ver que la primera mayoría de los trabajadores se encuentra en el rango etario de ingreso a la empresa entre los 20 y 25 años. La segunda mayoría se encuentra entre el rango etario 26 y 30 años. Luego aproximadamente solo el 10% de ellos ingreso a la empresa entre los 31 y 35 años. Siendo los menos los que ingresaron entre los 36 años de edad hacia delante.

¹⁶⁰ Sobre este tema, Ver Capítulo I.



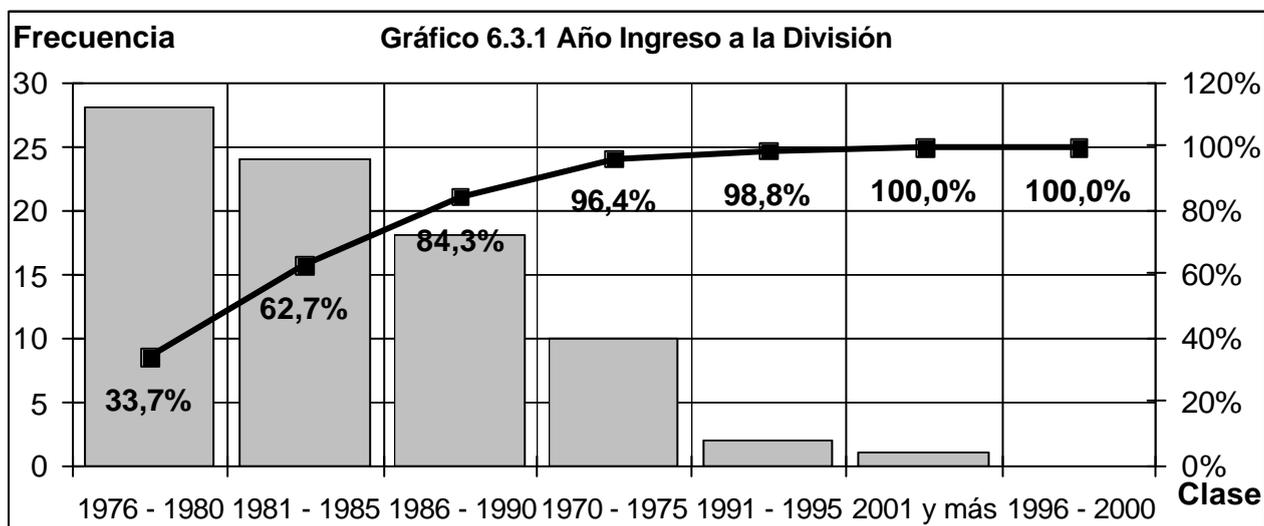
Ahora bien, tenemos entonces que el gráfico 6.2.1 muestra claramente que la edad de ingreso del 75% de los trabajadores del área en cuestión, ingreso entre los 20 y 30 años de edad a la empresa, siendo un 44% entre los 20 y 25 años. ¿Qué nos puede decir esto? Simplemente estamos reforzando nuestra hipótesis número dos planteada en la introducción de nuestra tesis. Con esto podemos observar que el mayor grupo de trabajadores comparte la característica de haber ingresado a la empresa entre los 20 y 25 años, nos atrevemos a suponer, en base a entrevistas informales con algunos informantes, que la mayoría de estos trabajadores son hijos de antiguos trabajadores del mineral.

Además podemos observar, en base al cuadro 6.3 siguiente, que el 63% de los trabajadores de esta área ingresó a la empresa en el periodo que consta entre los años de 1970 y 1980, se decir, la mayoría ingreso casi al mismo tiempo en que el mineral de El Salvador paso desde capitales norteamericanos a capitales chilenos. También debemos agregar que la mayoría de ellos alega haber empezado a trabajar un par de años antes como contratista, lo que nos supone establecer que la edad real de ingreso al trabajo de minero fue un poco antes de lo que nos indican estos datos, ya que estos solo cuentan desde que el trabajador ingreso a Codelco con un contrato indefinido.

Cuadro 6.3					
Año Ingreso a la División					
Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
1970 - 1975	10	12,05%	1976 - 1980	28	33,73%
1976 - 1980	28	45,78%	1981 - 1985	24	62,65%
1981 - 1985	24	74,70%	1986 - 1990	18	84,34%
1986 - 1990	18	96,39%	1970 - 1975	10	96,39%
1991 - 1995	2	98,80%	1991 - 1995	2	98,80%
1996 - 2000	0	98,80%	2001 y más	1	100,00%
2001 y más	1	100,00%	1996 - 2000	0	100,00%

La segunda mayoría de los trabajadores ingresó ya en un periodo más tardío, entre 1981 y 1985.

La información anterior que de manifiesto en el gráfico 6.3.1 que a continuación se expones:



Entonces, tomando todos estos datos colaboramos además la hipótesis planteada en los capítulos anteriores, donde suponemos que la constante agitación y

descontento por las normas y actuales condiciones de trabajo, que los trabajadores suelen tener, se debe fundamentalmente a no tener las herramientas necesarias como para comparar realidades laborales. Tal vez sea bastante productivo incluir como plan de acción alguna iniciativa que permita a los trabajadores del rubro minero, tener una instancia donde pueda, tal cual un congreso, manifestar sus necesidades. Es en esta ocasión donde se pondría en tela de juicio las verdaderas quejas y descontentos de los trabajadores mineros.

En los próximos capítulos analizaremos más este asunto de la no comparación de realidades laborales. Nos daremos cuenta que todo esto funciona en base a un efecto sociológico que nos plantea el fenómeno del miedo al caos que nos presenta el presente y el futuro de nuestras vidas, mientras que el pasado siempre es y será recordado como un fundamento de un orden, en el cual siempre las cosas fueron más claras.¹⁶¹

El Capítulo VII, nos expone directamente cuales fueron los resultados de la metodología utilizada en la intervención de nuestro objeto de estudio.

¹⁶¹ Balandier 1990.

1. Diagnóstico del problema.

En el transcurso de nuestra tesis, respecto a los capítulos anteriores, hemos colaborado una estrategia de intervención que llega a su conclusión con el capítulo actual.

Nuestro diagnóstico nos permitió evaluar la situación, el problema que teníamos por delante, el Clima Laboral; nos permitió explicarlo, planteamos hipótesis¹⁶² y fundamentos acorde con una estricta disciplina científica¹⁶³.

En el capítulo actual pretendemos llevar al terreno todo el fundamento básico de las ciencias. Concretizamos nuestra teoría, apoyamos el método y trabajamos en terreno. El siguiente capítulo tratará de decidir y recomendar las acciones que se planificaron.

2. Evaluación y Explicación de la intervención.¹⁶⁴

Ya en los capítulos anteriores se manifestó la idea de aprovechar al máximo metodologías simples pero que recaudan gran cantidad de información entre los trabajadores. Es así como se utilizó la tormenta de idea para levantar todos los problemas comunicacionales y de calidad de vida que afectaban a los trabajadores, después de todo, estos factores¹⁶⁵ son los más representativos a la hora de señalar el Clima Laboral que los rodea. Se confeccionó una lista de todas

¹⁶² Hipótesis, Objetivos y un primer acercamiento a la Metodología a utilizar, ver Introducción a nuestra Tesis. Además para revisar Fundamentación de hipótesis y verificación de tal, ver Capítulo VI “Análisis de Información recopilada”.

¹⁶³ Todo fundamento metodológico quedó registrado en el Capítulo IV de nuestra Tesis.

¹⁶⁴ Para una completa revisión ver Capítulo IV.

¹⁶⁵ Es por aquella razón que se revisó varios factores y variables en el Capítulo IV, se trató de ir acotando lo más posible los problemas fundamentales que, bajo un análisis profundo, podían formar parte transversal en todos estos problemas.

las quejas recibidas en los tres turnos del área en cuestión, esta lista se exhibe en el cuadro 7.1.

Luego de analizar la información recopilada por esta técnica se manifestó la necesidad de experimentar un plan de acción donde la participación de sujetos de estudio fuera en forma directa. De esta forma se contempló la idea de formar un equipo multidisciplinario¹⁶⁶ donde participaría un puñado de trabajadores, un supervisor y dos profesionales¹⁶⁷ del Departamento de Desarrollo de las Personas¹⁶⁸.

Se comenzó la actividad identificando los factores más importantes para los trabajadores, para esto se le pidió al equipo que calificara del 1 al 6, donde 6 es lo más importante, los problemas presentados en una lista de 33 de ellos.

En el cuadro 7.1 se muestra cada una de las situaciones o problemas con sus respectivos puntajes o evaluaciones, se consideró la evaluación de todos los trabajadores del equipo, los cuales fueron cinco, solo se eximieron de evaluar los profesionales de Desarrollo de las Personas por razones obvias.

De este análisis pudimos desprender que las diez razones principales y más importantes para los trabajadores, correspondían a factores de seguridad, relaciones interpersonales y comunicación.

Se decidió más tarde centrar todos los esfuerzos en estos diez primeros factores peor evaluados, ya que, por una parte eran los peores evaluados; en segundo lugar concordaba con la información recopilada anteriormente y expuesta en los capítulos anteriores de esta Tesis; y tercero, el resto de las situaciones redundan en las mismas diez situaciones elegidas, o son variables dependientes de estas diez.

¹⁶⁶ Las bases y construcción de este equipo quedó registrado debida y detalladamente en el Capítulo IV de nuestra Tesis.

¹⁶⁷ Tuve la gran oportunidad de formar parte en este equipo junto con mi compañera de trabajo, sicóloga de perfecta calidad profesional.

¹⁶⁸ Departamento de la Gerencia de Desarrollo Humano Riesgo y Sustentabilidad, GDHRyS.

De esta forma se presentan en el cuadro 7.1, todas las situaciones o factores de problemas con sus respectivas evaluaciones.

Cuadro 7.1						
Situación	Puntajes					
	1	2	3	4	5	Xº
Mejorar la seguridad	6	4	6	6	6	5.6
Mejorar la falta de compañerismo	6	4	6	5	6	5.4
Respeto entre los trabajadores	6	4	6	6	5	5.4
Dar mayor oportunidades a trabajadores para expresarse	6	3	6	5	6	5.2
Ser más tolerante ante cualquier situación de comunicación	6	3	6	6	4	5.0
Mejorar la lealtad entre el turno y entre compañeros de trabajo	6	4	6	3	6	5.0
Sacar y Erradicar la prepotencia	6	3	6	4	6	5.0
Falta de Liderazgo, charlas, y talleres	5	5	6	4	5	5.0
Recordar que firmamos el compromiso por la vida	6	2	6	5	6	5.0
Destrozo y hurto sin control	6	5	6	4	4	5.0
Tenerse autoestima personal y a los compañeros de equipo	5	3	6	4	6	4.8
Falta de lealtad	6	4	6	4	4	4.8
Charlas de seguridad en conjunto con capataz y despachadores	5	5	5	4	5	4.8
Mejorar la comunicación en el turno	4		5	6	4	4.8
Saber el criterio que se usa para cubrir puestos	6	6	5	2	4	4.6
Inquietud por la escala de trabajadores	6	2	5	4	5	4.6
Aclarar dudas y comentarios respecto al cambio de capataces	3	6	6	3	4	4.4
Falta adaptarse a capataces	4		6	3	5	4.3
Despachadote no escuchan cuando se les entrega la información	5	3	6	3	4	4.2
Contaminación ambiental	5	4	4	4	4	4.2
La seguridad debe ser asesorada por personas idóneas	2	6	4	2	6	4.0
Los trabajadores quieren hacer lo que quieren	5	4	3	4	4	4.0
Falta de confianza a capataces	5	3	5	3	4	4.0

Falta de Comunicación entre el personal	4	3	2	6	5	4.0
No se recuerdan hechos o accidentes pasados	6	3	2	3	6	4.0
Falta supervisión en áreas de trabajo	2	5	6	2	4	3.8
Más comunicación con el capataz	4	2	2	5	6	3.8
La recepción de ideas sean para realizarse	5	2	4	3	5	3.8
Falta aplicación del reglamento interno	3	3	4	2	6	3.6
Falta de información al despacho	3	4	3	4	4	3.6
Baja producción	2	4	6	1	4	3.4
Falta de apoyo a mandos medios	2	3	4	1	4	2.8
Mejoramiento de condiciones de duchas en casa de cambio	2	1	3	2	2	2.0

Estos diez factores evaluados con los peores puntajes y que, por lo tanto, son considerados como los más importantes de resolver; tienen todas características transversales entre ellos, todos pueden ser catalogados entre problemas culturales y de orden organizacional, los cuales fueron clasificados posteriormente. Pero lo más importante es que todos ellos responden a conductas que son dependientes directas del Liderazgo y de las Relaciones interpersonales. Entonces llegamos a una primera conclusión que nos indica que estas dos variables independientes Liderazgo y Relaciones interpersonales¹⁶⁹, son las que influyen a otras sub variables dependientes que provocan daños severos al interior del Clima Laboral.

Uno de nuestros focos de interés a la hora de elegir y planear la metodología a utilizar fue llegar al máximo en nuestro análisis concreto, es decir profundizar al máximo las causas iniciales, básicas y fundamentales de los problemas que afectan al clima laboral de los trabajadores de El Salvador.

Las relaciones interpersonales estuvieron marcadas por la agresividad de algunos trabajadores, los comentarios mal intencionados hacia otros compañeros de trabajo

¹⁶⁹ Variables expuestas en el Capítulo IV de nuestra Tesis.

y la envidia en puestos de trabajo¹⁷⁰. Sin parecerlo estos tres atributos marcaban un patrón conductual que los relacionaba uno con otro. En un primer momento nos pareció absurda la simple idea de solucionar estos problemas en base a un plan de acción que no estuviera destinado a preocuparse uno por uno de los diez problemas seleccionados en el cuadro 7.1, es decir, hasta el momento creíamos que la intervención estaría marcada por planes de acción que se preocupaban en forma individual de cada uno de los problemas, descontextualizándolos y tomándolos en forma asistémica. Tal como se hace hoy en día¹⁷¹, se separan los problemas y se solucionan uno por uno, no tomando en cuenta la característica sistémica de ellos¹⁷², donde uno influencia de cierta manera al otro y este al mismo y así paulatina e irremediabilmente.

Luego de analizar profundamente las dos variables extraídas junto a sus respectivos atributos, pudimos observar que; para efectos de la variable Relaciones Interpersonales, el atributo “agresividad” era consecuencia directa y dependiente de los otros dos atributos, “comentarios mal intencionados” y “envidia en puestos de trabajo”. Y estos últimos tenían mucha relación con la primera variable, liderazgo. Los comentarios mal intencionados, según las entrevistas, venían siempre de trabajadores bien catalogados, hacia trabajadores no tan bien catalogados. Los trabajadores que estaban bien catalogados, generalmente gozaban de los puestos de trabajos más rentables y cómodos dados que estos habían recibido la capacitación que hacía posible el cargo. Además estos eran considerados los líderes del área y tratados como tales por la jefatura.

Independiente de que estos comentarios emitidos hayan sido o no con buena o mala intención¹⁷³, lo que verdaderamente producía era envidia del resto de los

¹⁷⁰ Atributos de las variables mencionadas en el Capítulo IV.

¹⁷¹ Un ejemplo de ello puede observarse en los planes de acciones divisionales, Capítulo II, Desarrollo Humano, Competencia y Clima Laboral.

¹⁷² Para este enfoque ver a Senge 1979 y Vignolo 2002.

¹⁷³ Tomando en cuenta que los trabajadores que más apoyaban la idea y el reclamo de “los comentarios mal intencionados” eran precisamente los que más problemas tenían, ya

trabajadores hacia cierto grupo de trabajadores por los puestos de trabajo que el segundo grupo ocupaba.

Lo anterior tiene bastante relación con lo que Viognolo¹⁷⁴ señala respecto al liderazgo. Creemos que la individualización del liderazgo provoca una separación entre la masa trabajadora, separación que es visto por ellos mismo como conciente por la empresa, dado que *“a la empresa le conviene tener a los trabajadores separados”*¹⁷⁵. Entonces, coincidimos con este autor al momento de señalar que el liderazgo, o bien tiene que ser dirigido a todos los trabajadores, o bien debe ser dirigido, no a los trabajadores como personas, si no a ciertos puestos de trabajos claves que funcionan como valvular de información. El primer caso es imposible debido al alto costo que involucraría capacitar de buena forma a todos los trabajadores de un área, además de los trabajadores Codelco, a los contratistas, lo que sugiere un problema dado que el plan de capacitación anual de la empresa solo contempla trabajadores Codelco, los demás trabajadores contratistas o colaboradores solo participan de capacitación esporádicas o transversales para toda la masa obrera como las capacitaciones sobre las normas internacionales ISO y OHSAS. Pero, el segundo caso es factible de realizar y es precisamente el defendido en nuestro diagnóstico.

Con lo anterior abordamos directamente nuestra tercera hipótesis de trabajo, a continuación presentaremos el trabajo realizado en la intervención y corroboración de dicha hipótesis.

que, eran ellos los afectados con estos comentarios. Comentarios dados como alcoholismos, retrasos, irresponsabilidades, violencia, etc. Entonces eran estos trabajadores los que reclamaban más fehacientemente, dado que eran los más afectados, los que también coincidían con los no tan bien catalogados.

¹⁷⁴ 2002 Op. Cit.

¹⁷⁵ Extracto de Entrevista en el primer focus group realizado. Para un mejor análisis de esta situación ver Capítulo VI, Análisis de Información Recopilada.

3. Decisiones y Recomendaciones de Intervención.

El segundo caso, expuesto en el apartado anterior, fundamenta nuestra intervención. Creemos que si bien no se puede realizar el primer caso, al menos no en estos momentos, por lo expuesto anteriormente; la identificación de puestos de trabajos claves funcionaría para llevar el liderazgo al resto de los puestos de trabajo y con esto a los trabajadores que los ocupan.

Ahora bien, antes de seguir debemos señalar que tal como lo indica Vignolo¹⁷⁶, el liderazgo se basa, ante todo, en la capacidad de innovación del ser humano. Es precisamente esta característica del liderazgo lo que nos hace creer que identificando un punto clave en el cual se entreguen las herramientas que haga posible la innovación, automáticamente es posible que esta genere un liderazgo en el resto de las personas.

Se identificaron dos puestos de trabajo que funcionaban como válvulas en la transmisión de información. Con válvulas de transmisión de información nos referimos a puestos de trabajo en los cuales se produce una amplia generación y transmisión de información, información tanto a la vertical que se produce desde los trabajadores a la jefatura y de esta a aquellos, como la que diariamente sale del turno o de otros turnos. Estos puestos de trabajos fueron identificados como los de Capataces y los Despachadores.

Los capataces tienen la función de coordinar toda la producción de su área, llevando la información y las ordenes de trabajo desde la jefatura hasta los trabajadores, y así también llevar las novedades de los turnos hacia la jefatura. Además deben cumplir funciones de gestión que permitan que sus trabajadores tengan a su disposición herramientas suficientes para asegurar una buena productividad.

Por otra parte los despachadores manejan toda la información que llega al despacho. Entre las funciones que tienen estos trabajadores es la coordinar las

¹⁷⁶ 2002 Op. Cit.

vías de tráfico de las líneas de los trenes que salen del interior de la rampa Inca con los tonelajes de piedras, rocas y material que procesar. Además tienen que, por común acuerdo entre capataces del área de Transporte y Chancado Primario y los de producción del Rampa Inca, coordinar el metal que sale y entra en cada Silo¹⁷⁷. Deben también controlar el tonelaje que lleva cada tren hacia el puente de Vaciado, traspasar esta información de tonelaje hacia la jefatura y hacia el Chancado Secundario.¹⁷⁸

Estos dos puestos de trabajo fueron elegidos como válvulas de información.

¹⁷⁷ O Troyas, como la llaman los trabajadores.

¹⁷⁸ Para entender de mejor manera el proceso productivo descrito, ver figura 4.3 del Capítulo IV “Metodología de Investigación” y anexo I, “Esquema del Proceso Productivo” en ANEXOS.

4. Identificación de Acciones.

Luego de identificar los diez problemas más importantes de solucionar para los trabajadores se clasificaron en dos dimensiones: Culturales y Organizacionales.

Este proceso se definió con el fin de comenzar a analizar la información con el método de Flujo de Porras¹⁷⁹.

El análisis de Porras¹⁸⁰ nos permite distinguir entre aquellos problemas que pueden garantizar una dependencia directa o indirecta con otro problema aún más grave. Para esto se definieron y se clasificaron los diez problemas entre problemas fundamentales, problemas básicos y problemas Síntomas.¹⁸¹

De esta forma se presenta a continuación el esquema 7.2, donde se observan los diez problemas iniciales catalogados como fundamentalmente culturales o organizacionales. De ser culturales su solución pasa por asuntos conductuales, a si mismo de ser organizacionales su solución pasa por un cambio de políticas o normas de la empresa.¹⁸²

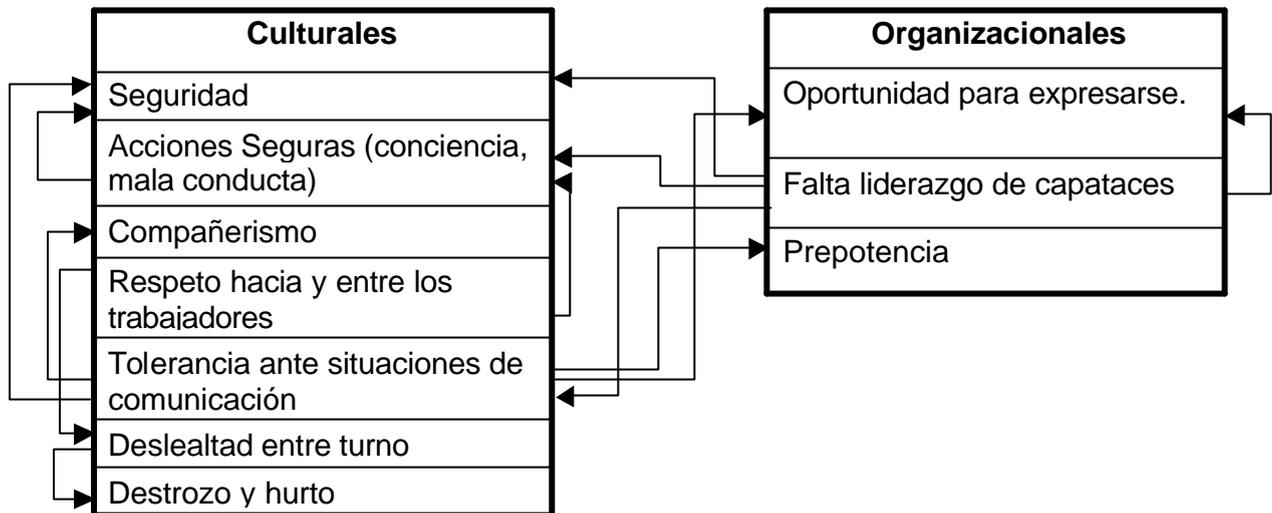
¹⁷⁹ 1988 Op. Cit.

¹⁸⁰ Ibid.

¹⁸¹ Para más detalle sobre esta metodología, ver Capítulo IV.

¹⁸² Para más detalle sobre esta clasificación, ver Capítulo IV.

Esquema 7.2



Las múltiples flechas¹⁸³ demuestran las constantes interrelaciones que existen entre estos diez problemas. De tal forma, se puede observar claramente que más de un problema influye directamente en otros, y a su vez también este es influido por otros problemas que lo afecta directamente.

¹⁸³ Esta clasificación, ordenación y asignación de responsabilidades directas e indirectas entre los problemas, fue desarrollado integralmente por los trabajadores del área seleccionados para trabajar en el equipo multidisciplinario formado para evaluar el Clima Laboral y la Comunicación en el área.

Con esto, damos fundamento a la teoría sistémica planteada por Senge¹⁸⁴ y Arnold¹⁸⁵, donde cada sistema, por mínimo que sea influye directa o indirectamente en otro sistema.

En el cuadro 7.3 siguiente se definen cada uno de los problemas, con su explicación y Contextualización particular.

Cuadro 7.3	
Situación	Concepto.
Seguridad	Condiciones son avisadas pero estas no son mejoradas.
Compañerismo	Envidia por escalas y puestos de trabajo
Acciones Seguras	Conciencia y conducta para prevenir accidentes
Respeto hacia y entre los trabajadores	Comentarios mal intencionados
Tolerancia ante situación de Comunicación	No se aceptan consejos de ninguna clase
Deslealtad entre turnos	“Por echar un carro más se han dejado más de alguno por forzarlo, y no se da ningún aviso”
Destrozo y Hurtos	De duchas, baños e implementos, que generan condiciones que afectan la seguridad.
Oportunidad para expresarse	Más comunicación con los capataces
Falta de Liderazgo	De Capataces
Prepotencia	Violencia y mala comunicación.

¹⁸⁴ 1979 op. Cit. Ver Capítulo VIII Teoría del Liderazgo, Explicación y Desarrollo del Clima Laboral.

¹⁸⁵ 1998 op. Cit. Ver Capítulo III Discusión Teórica entorno al Clima Laboral.

En base al análisis de flujo de Porras¹⁸⁶ se definieron y caracterizaron cada uno de los problemas propuestos con la definición de fundamentales, básicos y síntomas definidos anteriormente en este capítulo y en capítulos anteriores¹⁸⁷.

Bajo esta caracterización resulto, tal como esperábamos, que la falta de liderazgo fue seleccionado como uno de los problemas fundamentales del área. Demás también fue seleccionado por el área el tema de la relación interpersonal, concretamente el problema de los comentarios mal intencionado, que como vimos anteriormente en este capítulo, tiene una dirección directa con el liderazgo ejercido por unos pocos trabajadores. Estos trabajadores son, luego, distanciados y considerados como los “regalones” o favoritos de los jefes.

En este sentido, el liderazgo individualista perjudica directamente la relación entre los trabajadores, bajando así las mediciones de Clima Laboral de las áreas.

A continuación se expone el cuadro 7.4 donde se muestra la categorización dada a cada uno de los problemas, en función del análisis Porras¹⁸⁸.

¹⁸⁶ 1988 Op. Cit.

¹⁸⁷ Ver Capítulo IV.

¹⁸⁸ 1988 op. Cit.

Cuadro 7.4		
Acción	Tipología	Situación
Falta de Liderazgo	Fundamental	Capataces no cumplen el Rol de líder
Respeto hacia y entre los trabajadores	Fundamental	Comentarios mal intencionados
Tolerancia ante situaciones de comunicación	Básico	Mala comunicación con el despacho
Deslealtad entre turno	Básico	Los carros se dejan de un turno a otro en mal estado.
Acciones seguras	Básico	Poca conciencia y malas conductas que generan accidentes
Compañerismo	Síntomas	Envidia de escalas y puestos de trabajo
Destrozo y hurtos	Síntomas	Destrozo de baños e implementos que afectan la seguridad
Prepotencia	Síntomas	Violencia y mala comunicación entre trabajadores y entre estos y el despacho
Oportunidad para expresarse	Síntomas	Mala comunicación con el capataz
Condiciones de Seguridad	Síntomas	Condiciones subestándares que pueden provocar accidentes.

5. Planes de Acción para la Intervención.

Luego de haber planteado todo el fundamento, principio básico de la metodología implementada, los planes de acción se manifestaron siempre tomando como referencia la construcción de liderazgo al interior de la empresa.

Como señalamos en el apartado anterior, nuestro proyecto se basó en la construcción de un liderazgo que fomentara, en sus raíces, la innovación entre los trabajadores. Esta innovación, entendemos debe tener ciertas características entre ellas y la más importante es la capacidad sistémica de observar los problemas que se quieren solucionar.

Los planes de acción para la intervención han seguido una metodología que asó sus principios en un orden sistémico de las variables, es decir, no se consideró solo el simple hecho de detectar problemas y tratar de solucionarlo, simple y llanamente aplicando presión sobre el problema. Se consideró todo un estudio que ayudara a revelar los verdaderos matices del problema, proponiendo hipótesis y procesos de relaciones entre las diferentes variables.

Es así como los principales planes de acción refieren a una capacitación (Coaching) por medio del cual se intentará reparar o enseñar a ciertos trabajadores el buen uso del liderazgo, la innovación y la información.

Las principales acciones que estamos tomando para combatir los problemas de Clima Laboral van enfocados a la construcción de un liderazgo.

Se estudio y detecto un punto preciso en donde los liderazgos debieran impactar en máxima expresión al interior de una organización o área. Esos puntos fueron detectado por y seleccionados tomando en cuenta, como prioridad, la abundante información que pasa por aquellos. Es entonces que se decidió intervenir directamente en los puntos o puestos de trabajo de Capataces y Despachadores, por todas las características mencionadas anteriormente.

El resto de los planes de acción tiene características técnicas, los cuales son dependientes del buen funcionamiento de la capacitación en liderazgo de los puestos de trabajo mencionados.

A continuación en el cuadro 7.5 se exponen los planes de acción desarrollados para el área seleccionada como objeto de estudio.

Cuadro 7.5	
Situación	Plan de Acción
Capataces no cumplen su Rol de Líder.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar perfil de Capataz. • Capacitación (Coaching) • Seguimiento. <ul style="list-style-type: none"> - Interno. - Evaluación cada 2 meses.
Mala Comunicación con el Despacho.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar perfil de Despachadores. • Capacitación (Coaching). • Seguimiento. <ul style="list-style-type: none"> - Interno. - Evaluación cada 2 meses. • Taller de Integración entre Despachadores y Capataces.
Comentarios mal Intencionados	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de integración. (tipo focus group)
Los Carros se dejan de un turno al otro en mal estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a capataces mecánicos a reunión de día lunes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar proyecto de mejoras para problemas integrales en las reuniones de día jueves.
	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizar información sobre los turnos y administrar su uso y difusión con todos los trabajadores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitación de cartillas de Pre-uso.
Accidentes (Acciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Re-firmar el compromiso por la vida.

Dado que, como decíamos anteriormente, nuestro propósito es levantar una gama de liderazgo dentro del área seleccionada, nos es preciso caracterizar en forma muy detallada cuales deben ser las bondades de la capacitación que deben tener los trabajadores seleccionados.

Es por esta razón que se consideró implementar y crear un perfil que pudiera detectar todas las necesidades que el área tiene respecto a los puestos de trabajo de Capataces y Chancadores.

Se creó el perfil de cargo en base a la metodología revisada en nuestra tesis¹⁸⁹. Se implementó un perfil de cargo más alto, jerárquicamente hablando, al de los puestos necesitados. Este fue reorientado según la información recopilada, luego fue presentado a la jefatura del área y a los trabajadores representados por el equipo multidisciplinario; estos manifestaron sus opiniones y tomándolas en cuenta se armó finalmente el perfil de cargo necesitado para los dos puestos de trabajo.

La metodología de desarrollo por competencias, como se digo más atrás en esta tesis, se manifiesta en el desarrollo constante de competencias en base a la capacitación.

Esta metodología se sustenta en el hecho de que es indispensable la competitividad de las empresas en la actualidad. Este enfoque ya lo veníamos mencionando anteriormente, donde el capital humano proporciona un valor agregado para toda organización.

¹⁸⁹ Ver Capítulo II, Desarrollo Humano, Competencias y Clima Laboral.

6. Perfil de Cargo para la Construcción de Liderazgo.

El perfil que se construyó responde a una metodología de competencias y se desarrolló en base a la necesidad de replantear las funciones de los Capataces y Chancadores, respecto a sus cualidades de líderes .

Entonces el propósito del cargo se manifestó en la necesidad de asegurar el cumplimiento de los programas de producción y planes estratégicos del área de trabajo como de la Gerencia Minas Plantas, mediante la adecuada supervisión de la ejecución y control de las actividades diarias y periódicas de la operación, optimizando el uso de los recursos humanos y materiales a disposición durante el turno, de acuerdo a los lineamientos transversales generales de la División.

Dada la conceptualización de los cargos se plantearon los siguientes objetivos.

Los objetivos de los cargos debieran ser:

- Liderar la ejecución de la labor para asegurar la continuidad operativa de los equipos e instalaciones de la GOMP.
- Coordinar con las demás especialidades de Producción y Mantenimiento, las actividades a desarrollar sobre los equipos e instalaciones, con el fin de asegurar la prestación de un servicio integral y dedicado al usuario del Cliente Interno.
- Coordinar con los usuarios, a su satisfacción, la entrega y recepción oportuna de equipos y materiales para el desarrollo de las actividades de producción de la Unidad, ya sean trabajos programados o de emergencia.
- Guiar las actividades de operación de su equipo de trabajo, mediante liderazgo técnico de la especialidad, en equipos e instalaciones de la Gerencia Minas Plantas.
- Dirigir y coordinar en su turno, las actividades de operación de su equipo de trabajo, controlando riesgos que puedan afectar la calidad, seguridad,

ambiente y la salud de las personas, además de la oportunidad, calidad técnica y costo de la producción.

- Mantener su gestión dentro de los índices definidos para Producción, con especial atención a la obtención de una alta eficiencia técnico-económica en la utilización de recursos humanos y materiales.

Estos objetivos se pretenden alcanzar en base a la capacitación de los trabajadores en ciertas competencias las cuales se observan en el cuadro 7.6 siguiente.

Cuadro 7.6 COMPETENCIAS DEL CARGO					
Competencias de Gestión	Nivel o elemento				
	1	2	3	4	5
MGI – 004 Gestionar instrumentos operativos y de gestión				✓	
MGI - 013 Gestionar calidad, seguridad y medioambiente.			✓		
MGI – 016 Gestionar información del turno	✓				
MGI – 018 Controlar actividades de operación en terreno	✓				
MGI – 019 Registrar actividades en sistemas de información	✓	✓	✓		

Los niveles o elementos refieren a la categoría de aprendizaje o dominio que debe tener tal competencia en tal cargo. Entonces, si mencionamos que la competencia “controlar las actividades de operación en terreno”, para un cargo determinado debe ser en nivel 1, significa que esta competencia estará desarrollado a su nivel más bajo de complejidad. Por otro lado, si la complejidad que se requiere de la

misma competencia es de nivel 5, quiere decir que esta estará totalmente desarrollada en el individuo o debiera estarlo para el puesto de trabajo.

Además de las competencias a adquirir, estos cargos deben tener ciertos conocimientos o habilidades técnicas, las cuales se mencionan a continuación.

- Conocimiento técnico de la especialidad, aplicada a equipos y máquinas industriales.
- Conocimiento básico e intermedio de las estrategias de mantenimiento, las metas del área, la División y la Corporación.
- Conocimiento avanzado de los equipos, dispositivos y máquinas, sus procedimientos de mantenimiento y su disposición en la cadena de valor.
- Conocimiento de planes de mantenimiento centrados en la confiabilidad.
- Conocimiento de técnicas de mantenimiento para equipos y máquinas de la Gerencia Gomp.
- Conocimiento de metodologías de planificación y programación de actividades de producción.
- Conocimiento e identificación de los peligros y riesgos críticos del área a intervenir que pueden atentar contra la seguridad y salud.
- Conocimiento y uso de los elementos de protección personal (EPP) que se exigen para el desarrollo de actividades de producción.
- Conocimiento y aplicación de los conceptos generales sobre Gestión de la Calidad, establecidos por la norma ISO-9001.
- Conocimiento y manejo de los aspectos ambientales críticos de la norma ISO-14001 asociados al medio de trabajo (agua, polvo, residuos ambientales, etc.).
- Conocimiento y aplicación de conceptos sobre Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional exigidos por la norma OHSAS-18001.
- Conocimiento y cumplimiento de los reglamentos de Orden, Higiene y Seguridad.

- Conocimiento de legislación laboral.
- Conocimientos de normas de seguridad minera y ley de accidentes del trabajo
- Conocimiento avanzado de técnicas de control de incendios y operación de extintores
- Conocimiento general de las funciones del Comité Paritario, Brigada de Emergencia, Plan de Mejoramiento de Conducta y Programa de Mejoramiento Continuo.
- Conocimiento y aplicación de normas internas y contratos colectivos. Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad.
- Manejo de sistema informático corporativo SAP a nivel usuario y avanzado en Módulo PM.
- Uso de Computador y programas utilitarios a nivel de usuario.
- Lectura y comprensión del idioma inglés a nivel técnico básico.

Por último, las especificaciones dadas de acuerdo a cada una de las competencias que se deben adquirir y que se muestran en el cuadro 7.6, son las siguientes.

6.1. Gestionar Instrumentos Operativos y de Gestión.

Capacidad para administrar la información de instructivos y procedimientos de trabajo asegurando la satisfacción de las necesidades del cliente y su estandarización al interior de la organización. Posee los siguiente elementos y criterios de desempeño.

6.1.1. Elaborar Pautas y Procedimientos de Trabajo.

- Define los estándares de calidad asociados a la ejecución de la actividad de operación en función de los requerimientos del cliente.
- Define la secuencia de tareas necesaria para realizar la actividad de operación.
- Analiza, identifica y minimiza riesgos asociados a la ejecución de la actividad de operación definiendo claramente acciones de seguridad a implementar.
- Elabora pautas y procedimientos técnicos de trabajo de manera participativa y en formatos establecidos por la organización.
- Actualiza pautas y procedimientos de acuerdo a cambios tecnológicos; acciones de mejoramiento continuo; análisis de confiabilidad y normativa de riesgo, ambiente y calidad.

6.1.2. Diseñar Instrumentos de Gestión.

- Define los objetivos y resultados que aseguren la excelencia en el desarrollo de una función o proceso.
- Incorpora reglamentos y normativas de riesgo, ambiente y calidad en el diseño del instrumento de gestión.
- Define secuencias de actividades, metodologías, recursos y responsables involucrados en la aplicación del instrumento.

- Actualiza instrumentos de gestión de manera permanente considerando:
 - directrices estratégicas provenientes de nivel corporativo y divisional;
 - cambios tecnológicos y de gestión;
 - cambios en las normas establecidas en los sistemas de riesgo ambiente y calidad;
 - Acciones de mejoramiento continuo definidas por la organización.

6.1.3. Difundir Instrumentos Operativos y de Gestión.

- Explica la finalidad y uso de los instrumentos operativos y de gestión de acuerdo al ámbito de aplicación y los requerimientos de la organización.
- Verifica la comprensión de los instrumentos operativos y de gestión de las personas bajo su responsabilidad, realizando acciones de formación y entrenamiento interno en caso de requerirse.
- Valida la forma y uso de los instrumentos operativos y de gestión con la jefatura directa de manera previa a su aplicación.
- Verifica la disponibilidad de instrumentos operativos y de gestión al interior de las áreas de trabajo.
- Verifica la correcta aplicación de instrumentos operativos y de gestión en el lugar de trabajo o ámbito de aplicación.
- Utiliza canales de información disponibles al interior de la organización para ejecutar proceso de difusión.

6.1.4. Administrar Información de Instrumentos Operativos y de Gestión al Interior de la Organización.

- Almacena instrumentos operativos y de gestión en fuentes escritas y sistemas de información utilizados por la organización.
- Cautela la calidad y vigencia de los instrumentos operativos y de gestión.

- Controla la difusión de instrumentos operativos y de gestión a través registros, informes, gráficos y otras técnicas de gestión a la vista.
- Asegura la cobertura de instrumentos operativos y de gestión respecto de las necesidades del área.

6.2. Gestionar Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.

Capacidad de aplicar programas, procedimientos y normas de seguridad, calidad y medioambiente en el ámbito laboral de su responsabilidad, ejecutando acciones de control (incluye autocontrol) y mejoramiento de las condiciones de calidad, seguridad y medioambiente.

6.2.1. Cumplir Normativas de riesgo, ambiente y calidad.

Aplica las normativas, reglamentos e instructivos de seguridad, medioambiente y calidad. en su lugar de trabajo.

- Aplica el reglamento de orden, higiene y seguridad interno de la empresa de acuerdo a estándares de la organización (No aplica a División Andina).
- Verifica el estado y adecuado uso de los elementos de protección personal.
- Evalúa continuamente las condiciones del ambiente de trabajo identificando factores y situaciones riesgo.
- Aplica procedimientos ante emergencias de acuerdo a normas y procedimientos de la empresa.
- Difunde, experiencias y recomendaciones orientadas a prevenir incidentes en las áreas.
- Aplica el listado de conductas seguras a cumplir en su área de desempeño.
- Realiza observación de conductas, en su lugar de trabajo, corrigiendo las conductas indebidas.

- Exige la aplicación del derecho a saber con respecto a los riesgos asociados a labores diarias a ejecuta.
- Realiza la confinación del área responsablemente de acuerdo a las normas y procedimientos de al empresa (No aplica a División Andina).
- Controla el acceso a las áreas confinadas de acuerdo a las normas y procedimientos de la empresa (No aplica a División Andina).
- Mantiene limpio y ordenado el lugar de trabajo durante y después de la ejecución de una actividad de mantenimiento, de acuerdo a las normas y procedimientos de la empresa.
- Participa de acciones y programas de mejoramiento continuo realizados en su área de trabajo.

6.2.2. Verificar condiciones y normativas de riesgo y medioambiente y calidad en su área de trabajo.

- Verifica el uso de los elementos de protección personal y la aplicación de normas, reglamentos e instructivos de riesgo, medioambiente y calidad en el lugar de trabajo.
- Verifica las condiciones de riesgo, medioambiente y calidad en el lugar de trabajo registrando e informando riesgos, incidentes, hallazgos, condiciones sub-estándares y conductas detectadas dentro de su área de trabajo, de acuerdo a procedimientos y formatos definidos por la empresa.
- Analiza y evalúa los riesgos, incidentes, hallazgos, conductas y condiciones sub-estándar actuales y potenciales dentro de su área de trabajo acuerdo a procedimientos y formatos definidos por la empresa.
- Define y difunde acciones correctivas y preventivas que eliminen o minimicen los riegos, incidentes, condiciones sub-estándar y conductas indebidas en el área de trabajo.

- Verifica y difunde la aplicación de procedimientos ante emergencias, orientándose a la prevención de incidentes en el área de trabajo de acuerdo a normas y procedimientos de la empresa
- Verifica la implementación de acciones de mejoramiento continuo en el área de trabajo.

6.2.3. Supervisar las condiciones y normativas de riesgo, medio ambiente y calidad en el área de trabajo.

- Supervisa las condiciones de seguridad, medioambiente y calidad verificando el adecuado uso de los elementos de protección personal y la aplicación de normas de seguridad, medioambiente y calidad en el lugar de trabajo.
- Informa incidentes ocurridos en las actividades de mantenimiento bajo su responsabilidad, dejando registro de acuerdo a estándares y procedimientos de la empresa.
- Investiga incidentes ocurridos en el área de trabajo de su responsabilidad determinando las principales causas y eventuales responsabilidades.

6.2.4. Planifica programas de riesgo, ambiente y calidad al interior de su área.

- Elabora un programa de inspecciones de procesos a diferentes áreas de trabajo de acuerdo a los requerimientos de la organización.
- Coordina la ejecución de las inspecciones con el área a auditar, concordando la fecha y las actividades que se ejecutarán.
- Analiza las evidencias recopiladas durante la inspección, definiendo de común acuerdo, acciones correctivas o preventivas para superar la condición sub estándar.

- Verifica los insumos y servicios entregados por proveedores internos y contratistas en su calidad, cantidad y oportunidad requerida.
- Audita internamente la calidad de los procesos y servicios de las áreas bajo su responsabilidad.
- Verifica el cumplimiento de normas y procedimientos de riesgo ambiente y calidad por parte de las empresas colaboradoras.
- Analiza información de resultados operacionales de su área de trabajo identificando potenciales acciones de mejoramiento continuo.
- Elabora planes de acción para implementar acciones o programas de mejoramiento continuo.
- Define equipos de trabajo para implementar proyectos de mejoramiento continuo al interior de las áreas bajo su responsabilidad.
- Coordina la implementación de los programas de mejoramiento continuo de las áreas bajo su especialidad.
- Difunde los avances y resultados de la implementación de los programas de mejoramiento continuo.
- Coordina el desarrollo de pruebas pilotos de los proyectos de mejoramiento continuo.
- Estandariza los resultados de los proyectos de mejoramiento continuo al interior de su área de trabajo.

6.3. Gestionar la Información del Turno.

Capacidad de recibir, registrar y comunicar de forma clara y ordenada información relevante para la gestión de mantenimiento ocurrida durante un turno de trabajo.

6.3.1. Gestionar la información durante el desarrollo del turno.

- Recibe información oral y escrita al inicio del turno verificando el estado de los siguientes parámetros:
 - actividades ejecutadas durante el turno;
 - condiciones del área de trabajo (accidentes, condiciones particulares del terreno, fallas presentadas en los sistemas y equipos);
 - condiciones operacionales de los equipos;
 - desviaciones respecto del plan de trabajo y acciones correctivas tomadas;
 - continuidad de actividades de operación;
 - actividades pendientes de ejecutar de acuerdo al programa de producción.
- Registra el estado de avance de los trabajos y situaciones imprevistas ocurridas durante el turno en forma clara y precisa, utilizando los formatos y plataformas de información definidas por la empresa.
- Informa constantemente a la jefatura directa las situaciones especiales e imprevistos ocurridos durante el desarrollo del turno.
- Realiza el traspaso del turno entregando información detallada:
 - las actividades realizadas durante el turno;
 - las condiciones del área de trabajo;
 - la condición operacional de los equipos, las desviaciones del programa mantenimiento y acciones correctivas implementadas.

6.4. Controlar actividades de operación en terreno.

Capacidad para supervisar la correcta ejecución de actividades de mantenimiento, en terreno, verificando el uso eficiente de los recursos, y la calidad de los servicios ejecutados (durante la ejecución y al término de ella).

6.4.1. Controlar en terreno la operación de los equipos a su cargo.

- Verifica en las distintas actividades de operación, la aplicación de pautas, instructivos y procedimientos de trabajo definidas corrigiendo desviaciones identificadas.
- Verifica en terreno las condiciones de operación de los equipos.
- Exige el uso correcto de los elementos de protección personal en el área.
- Controla la ejecución de las actividades de mantenimiento en el área, contrastando los tiempos programados.
- Define acciones correctivas en terreno para solucionar problemas e imprevistos surgidos durante la operación de los equipos a su cargo.

6.4.2. Controlar la calidad de los suministros.

- Verifica la calidad final de los suministros.
- Verifica con el cliente que el conjunto de actividades de mantenimiento realizadas cumplan con los requerimientos solicitados, dejando el registro de la conformidad o no conformidad por parte del cliente en formatos aceptados por la empresa.
- Controla y complementa la calidad de los registros de información de actividades de mantenimiento.

6.5. Registrar actividades de operación en sistemas de información.

Capacidad de utilizar plataformas de información disponibles en la organización, para ingresar, almacenar y extraer información relevante de la ejecución de actividades de mantenimiento planificadas, preventivas y correctivas según alcance del perfil de ingreso a SAP.

6.5.1. Emite avisos y ordenes de mantenimiento en el sistema informático.

- Recepciona de manera oportuna, información de avisos de avería y solicitudes de mantenimiento de parte del cliente.
- Visualiza avisos y órdenes de mantenimiento desde las plataformas de información.
- Genera avisos de mantenimiento en el sistema de información, especificando:
 - el área de operaciones que solicita el servicio;
 - el área de mantenimiento a la que va dirigida;
 - la fecha y hora del aviso;
 - (en caso de aviso de avería) el equipo y componente involucrado, los síntomas detectados, la posible causa y las actividades de mantenimiento requeridas para resolver la falla;
 - (en caso de aviso de solicitud de mantenimiento) ingresa los servicios de mantenimiento requeridos por el cliente.

6.5.2. Procesa avisos de mantenimiento en el sistema de información.

- Modifica el estado de los avisos de mantenimiento en el sistema de información (avisos de avería, de actividad y solicitudes de mantenimiento), estableciendo si éstos se liberan, si son puestos en ejecución, asociados a órdenes de mantenimiento, aplazados o concluidos.
- Completa y cierra avisos de mantenimiento en el sistema de información especificando:
 - La confirmación del equipo y componente intervenido y su falla asociada.
 - El reporte de las actividades de mantenimiento realizadas y recomendaciones surgidas producto de la actividad.

6.5.3. Procesa ordenes de mantenimiento en el sistema de información.

- Genera órdenes de mantenimiento, en el sistema de información, especificando:
 - área ejecutora de la actividad;
 - Fecha de requerimiento y duración de la actividad;
 - equipo o componente involucrado;
 - tareas de mantenimiento requeridas y sus recursos asociados (HH, materiales, servicios, herramientas, equipos de apoyo) y los procedimientos que se deben aplicar;
 - Cotización del servicio utilizando tarifas convenidas.
 - Centro de costo al cual se asigna.
- Modifica el estado de las órdenes de mantenimiento en el sistema información, realizando modificaciones o extrayendo información necesaria para la gestión del mantenimiento.
- Cierra órdenes de mantenimiento especificando:

- Tipo y descripción de la intervención y las actividades efectuadas (limpieza, regulación, reparación, sustitución, etc.).
- Fecha y hora de la puesta fuera de servicio de la máquina y de puesta en marcha nuevamente.
- HH totales empleadas de personal Codelco y colaborador.
- Tiempos totales de operación,
- Materiales, repuestos utilizados durante la actividades.
- Herramientas y equipos de apoyo a la mantención utilizados
- Fecha y hora en que se produjo o descubrió el fallo y causas del fallo.
- Efectos del fallo sobre la máquina.
- el costo de las tareas;
- y el área responsable de la ejecución.

7. A modo de Conclusión.

Por último y a modo de conclusión, hemos observado en el transcurso de la tesis, una metodología que demuestra el hecho de intervenir con políticas socio culturales estructuras que antes parecían ser rígidas. Se puede observar como las empresas comienzan a integrarse en una dinámica que obedece a un patrón mundial, en donde su valor en el mercado está directamente relacionado con la calidad de sus productos pero por sobre todo la calidad de sus trabajadores y el mantenimiento del equilibrio ambiental¹⁹⁰.

Esto último queda demostrado en base a los muchos y diferentes intentos en modernizar y controlar periódicamente los cambios en el Clima Laboral y en la Cultura Organizacional de la División El Salvador. Observamos como Codelco elabora licitaciones para empresas consultoras que midan el Clima Laboral. Esta metodología tiene críticas positivas y negativas. Entre las positivas se cree que al externalizar la medición de Clima Laboral, automáticamente estamos eliminando gran porcentaje del sesgo que implica el “medirse o evaluarse a uno mismo” si tomamos en cuenta que en este caso la empresa se evalúa a si misma respecto al Clima Laboral. Otra crítica positiva se sustenta en la idea que los trabajadores, al evaluarse la empresa a si misma, creerían que los resultados están de alguna u otra forma “manejados” o arreglados para que los grandes problemas que ellos tienen aparezcan en los resultados finales como disminuidos o “no tan importantes como ellos creían”.

Por otro lado las críticas negativas recaen en el hecho, precisamente, de externalizar la labor de medición. Creemos que esta externalización redundaría en un gasto de recursos monetarios que se podría evitar o en gran medida re-destinar para fortalecer otros factores o etapas del diagnóstico final, como por ejemplo en la etapa de propuestas de plan de acción y en la intervención final.

¹⁹⁰ Esta idea la desarrollamos en la Introducción y el Capítulo I de esta Tesis.

Una segunda crítica negativa refiere al hecho de realizar o aplicar instrumentos de medición que tratan de evaluar variables diferentes. Es decir, el instrumento que se utilizó el año 2003 fue muy diferente metodológica y teóricamente al aplicado el año 2002. Esto provocado porque fueron diferentes empresas consultoras las que realizaron el trabajo. Esto presenta la dificultad de impedir que los resultados obtenidos año tras año puedan ser susceptibles de comparación, y con esto incapaces de mostrar una secuencia lógica en la evolución de los resultados en los periodos de tiempo analizados¹⁹¹.

Sin lugar a dudas el hecho de externalizar la medición conlleva toda una serie de creencias que para bien o para mal pueden ser o no ciertas. Lo que si es totalmente verdadero es que los equipos de los departamentos de la Gerencia de Recurso Humano, debiera tener profesionales lo suficientemente adiestrados en metodología para contrarrestar el sesgo que implica el “evaluarse a uno mismo”. Esto significa que el trabajo o en este caso el instrumento de medición debiera ser tan bueno, imparcial, objetivo y correcto tanto si lo desarrolla un profesional externo como uno interno a la empresa.

De esta forma se sustenta en esta tesis la idea de plantear a la empresa la necesidad de corregir este error y aconsejar dedicar los esfuerzos de la empresa en encontrar un instrumento que satisfaga las necesidades de medición, con lo cual se estandarice su aplicación; además de internalizar esta labor pensando en ahorrar recursos para la intervención o cierre de brechas que se identifiquen. Así los recursos monetarios debieran seguir un conducto en el cual, el primer paso sería que los profesionales internos de la empresa realicen la evaluación y el análisis de los resultados, con esto se obtendrían datos generales y particulares lo que conlleva conocer las evaluaciones de las variables a nivel de gerencia tanto como a nivel de área de trabajo. Lo último ayudaría en gran medida a tener todas las áreas y sectores de trabajo monitoreadas, conociendo así todos los “puntos débiles” que presentan a la hora de la intervención. Un segundo paso radicaría en

¹⁹¹ Esta idea se desarrolla en el Capítulo III de esta Tesis.

la intervención o cierre de brechas. En este paso se podría adquirir y licitar la ayuda de empresas consultoras expertas en solucionar conflictos de Clima Laboral, de tal forma que se tendrían los recursos monetarios suficientes como para invertir en Coaching, evaluaciones, capacitaciones, viajes, etc.

Un tercer y último paso sería una re-evaluación con el objetivo de medir los cambios y efectos de los planes de acción teniendo presente el análisis final de estos planes, tomando en consideración que metodología de intervención tuvieron un mayor efecto en la muestra.

A modo de conclusión debemos señalar además el fenómeno social que analizamos en el Capítulo VI de esta tesis. La memoria oral en los trabajadores ha sido vital a la hora en que juzgan su estado o realidad en la empresa. Sin lugar a duda es esta memoria la que los lleva a asimilar y relacionar en forma directa, todos los problemas que han tenido en su vida laboral con los problemas que los afecta actualmente. Por esto los trabajadores creen que los problemas laborales se vienen arrastrando y acumulando desde ya medio siglo atrás. Además esta creencia se ve fortalecida por el recuerdo de ciertos hitos históricos como el Decreto Ley de 1981 que impide el pago del Bono Incremento, la huelga de 1983, la negociación de la jornada continua de 1989, los patos blancos de 1989, etc¹⁹².

La conciencia que se tiene sobre estos hitos hace creer a los trabajadores que la empresa los ha provocado para dividir la fuerza laboral, promoviendo el individualismo entre los trabajadores.

El tema anterior se refiere a una posición de los trabajadores ante la empresa. De esta forma los trabajadores ven a la empresa como un ente separado de ellos y, lo más insólito, de sus jefes. Es decir, en su conceptualización cultural del término empresa, este es un ente totalmente separado de ellos y sus jefes, por ningún motivo creen en una política de unión como la que Codelco quiere inculcar, política

¹⁹² Todos estos hitos generaron ciertos problemas, problemas que son analizados bastamente en el Capítulo VI de esta Tesis.

que dice que “todos los trabajadores somos la empresa”¹⁹³ o sobre el “Proyecto Común de Empresa, tarea de todos”¹⁹⁴.

Lo último queda de manifiesto en la creencia que tienen los trabajadores respecto al rol que debieran cumplir los jefes de línea y capataces, a los cuales ven amistosamente o con características paternas.

Por último en el transcurso de esta tesis se ha intentado poner de manifiesto la necesidad de preocuparse a sobre manera del Clima Laboral, se observó y comprobó que un Clima Laboral tranquilo y estable aporta a las variables que causan la accidentabilidad, productividad y calidad en el trabajo.

¹⁹³ Codelco 2001.

¹⁹⁴ Ibid.

Bibliografía.

1. Apple, M. W. 1986 Ideología y Currículo, Akal, Madrid, 1986.
2. Arnold, Marcelo. 1998 "Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas". Cinta de Moebio No.3. Abril de 1998. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
3. Arnold Marcelo. 2001 "Ambiente y Sociedad: La pérdida de la Racionalidad Global en las Sociedades Funcionalmente Diferenciadas". Conferencia Inaugural del Diplomado de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.
4. Balandier G. 1990 "Desorden, La Teoría del Caos y las Ciencias Sociales" Barcelona, España.
5. Baptista, P. y Fernandez, C. 1991 "Metodología de la Investigación". Editorial: McGraw Hill, México.
6. Bourdieu, P. 1930. "Capital Cultural, escuela y espacio social".
7. Bourdieu, P. "El nuevo capital, introducción a una lectura japonesa de la nobleza de Estado".
8. Codelco 2001. "Proyecto Común de Empresa 2000 – 2006, Tarea de Todos". Santiago, julio.
9. Codelco 2002. Proyecto Común de Empresa. Política Corporativa. Comisión de Calidad de Vida. Noviembre, 2002.
10. Consultores Marcela Veas y Asociados. 2002 "Estudio Clima Organizacional Vicepresidencia de Recurso Humano División Salvador, Primer Informe".
11. Consultores Marcela Veas y Asociados. 2002 "Estudio Clima Organizacional Vicepresidencia de Recurso Humano División Salvador, Segundo Informe".
12. Diario Atacama, "Contaminación en Chañaral: la bahía de la polémica". Fecha de 10 de Diciembre del 2004.
13. Diario Atacama. "Riguroso Control de Relaves de El Salvador". Fecha de 15 de Febrero del 2005.
14. Douglas, Mary, 1978 "Símbolos Naturales, Exploración en Cosmología".

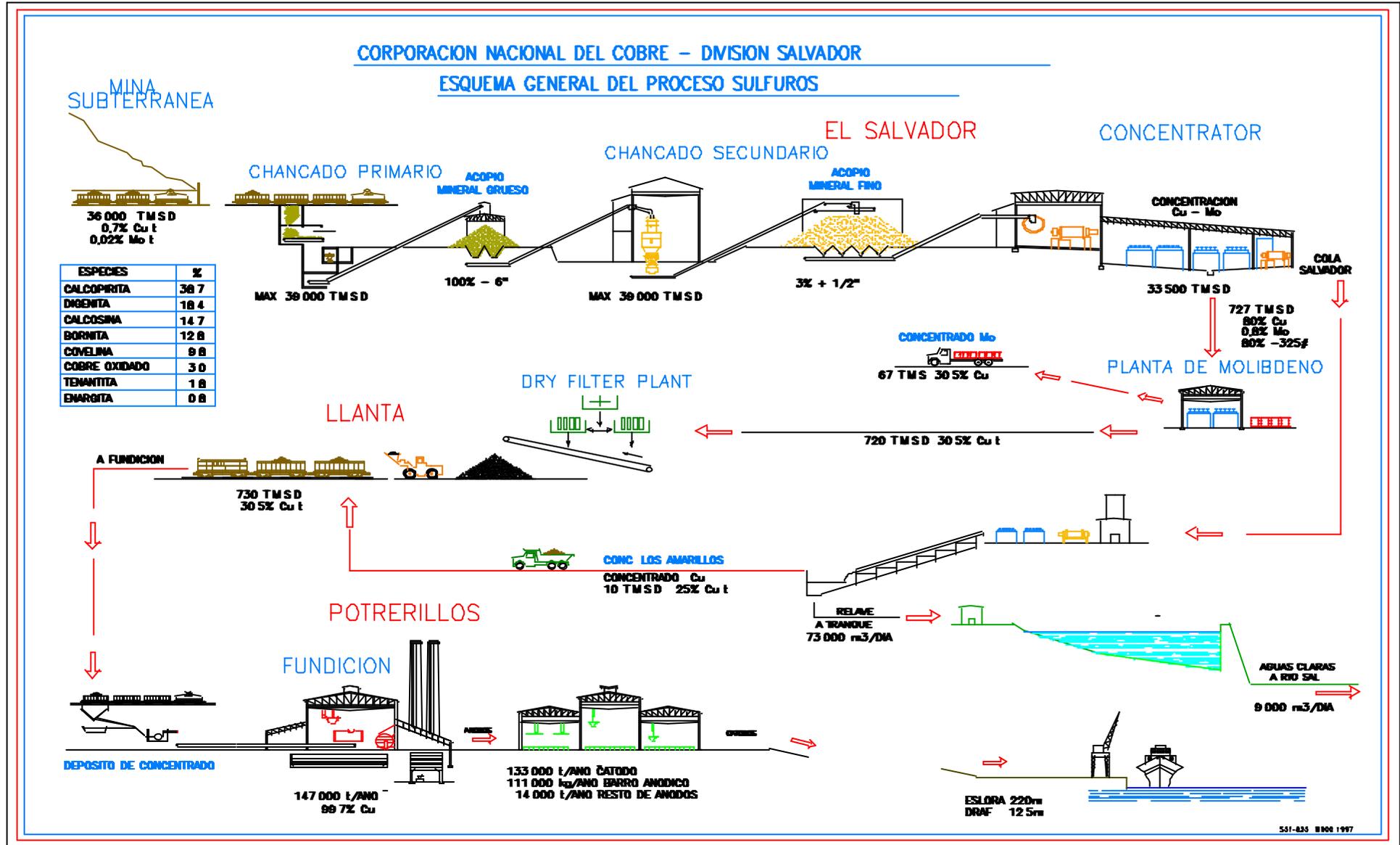
BIBLIOGRAFÍA

15. Giroux, Henry. 1997 "Teoría y Resistencia en Educación: una Pedagogía para la oposición". Capítulo "Reproducción, Resistencia y Acomodo en el proceso de Escolarización".
16. Gonzáles S. Capítulo II "Anatomía Patológica del Sistema Respiratorio". En Chuaqui, B (editor). Sin fecha. "Lecciones de Anatomía Patológica". Escuela de Medicina, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC).
17. Harvard Business Review. 2001 "Gestión del Cambio y los Recursos Humanos".
18. Levi-Leboyer, Claude. 1997. "Gestión de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas". Editorial: Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
19. Levi-Strauss, Claude (s/f). "Pensamiento Primitivo y Mente Civilizada". En El Mito, Sus Teóricos y su Teorías, Programa de Antropología, Universidad del Magdalena. www.unimag.edu.co.
20. Llaña, Mena. Mónica y Escudero, Burrows. Ethel. 2000 "Establecimientos Educativos en Conflictos: Grupos de Resistencia en su Interior". Revista Enfoques Educativos Vol.2 N°2 1999-2000. Departamento de Educación. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
21. Marelli, Anne. 2000 "Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia". En "¿Qué entendemos por Competencia?", El Enfoque de Competencia Laboral.
22. McClelland, D. 1994. "¿Qué entendemos por Competencia?, el enfoque de Competencia Laboral"
23. Papua, J. 1979 "Técnicas de Investigación aplicadas a las Ciencias Sociales". Editorial: Fondo de Cultura Económica, México.
24. Porras, Jerry I. 1988 "Análisis de Flujo. Método para Diagnosticar y Administrar el Cambio Organizacional". Edición: Addison-Wesley Iberoamericana.
25. Saavedra P. A. 2002 "Apuntes de clases, Diagnóstico y Acción para el Desarrollo".
26. Senge, Peter M. 1998 "La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al aprendizaje". Editorial Granica.

BIBLIOGRAFÍA

27. Smith, Adam. "La Riqueza de las Naciones" 1930.
28. Summers, G. 1976 "Medición de Actitudes". Editorial: Trillas, México.
29. Top Consultores. 2002 "Taller de Destrezas para la Gestión Participativa". Codelco Chile División Salvador.
30. Universidad Alberto Hurtado. "Estudio Corporativo de Clima Organizacional y Disposición al Cambio" 2003. Informe final. División El Salvador.
31. Vignolo, Carlos. 2002 "Sociotecnología: Construcción Social para el tercer Milenio". En revista del CLAD "Reforma y Democracia" N°22, Febrero 2002, Caracas.
32. Willis, P. 1986 "Producción cultural y teorías de la Reproducción". Educación y Sociedad, N°5.
33. Iberdrola 2001. "Manual de Competencias" Mayo 2001.
34. Enciclopedia Encarta 2004.

Anexo I, Esquema del Proceso Productivo.



ANEXO. Anexo II. Pauta de Focus Group.**Metodología del Focus Group.¹**

Explicación de cada uno de los problemas identificados por los trabajadores, propuestos según los puntos señalados más adelante:

- a) Motivos del Problema.
 - b) Repercusiones del Problema.
 - c) Actores involucrados en los Problemas.
 - d) Tipo de Problemas.
- Discusión sobre Compañerismo.
 - Falta de Compañerismo, Lealtad, Confianza.
 - Alto grado de Prepotencia e Intolerancia entre los compañeros.
 - Se perdió el Respeto entre los trabajadores.
 - Destrozo y Hurto sin control.
 - Discusión sobre Seguridad.
 - Falta de seguridad, evidenciada en acciones.
 - Falta de seguridad, evidenciada en condiciones.
 - La seguridad debe ser asesorada por personas idóneas.
 - No se recuerdan hechos o accidentes pasados
 - Discusión sobre Liderazgo y Apoyo de Roles.
 - Falta liderazgo, charlas, talleres y supervisión en áreas de trabajo.
 - Falta de apoyo de los supervisores a capataces.
 - Falta aplicación de reglamento interno.
 - Discusión sobre Remuneración.
 - Inquietud por escala de trabajadores.

¹ se preguntó en general sobre estos cuatro temas. Dentro de la discusión se hará referencia a los puntos señalados en cada tema.

ANEXO. Anexo III. Normas para la Comunicación e Interacción Social para el Grupo Multidisciplinario de Comunicaciones.

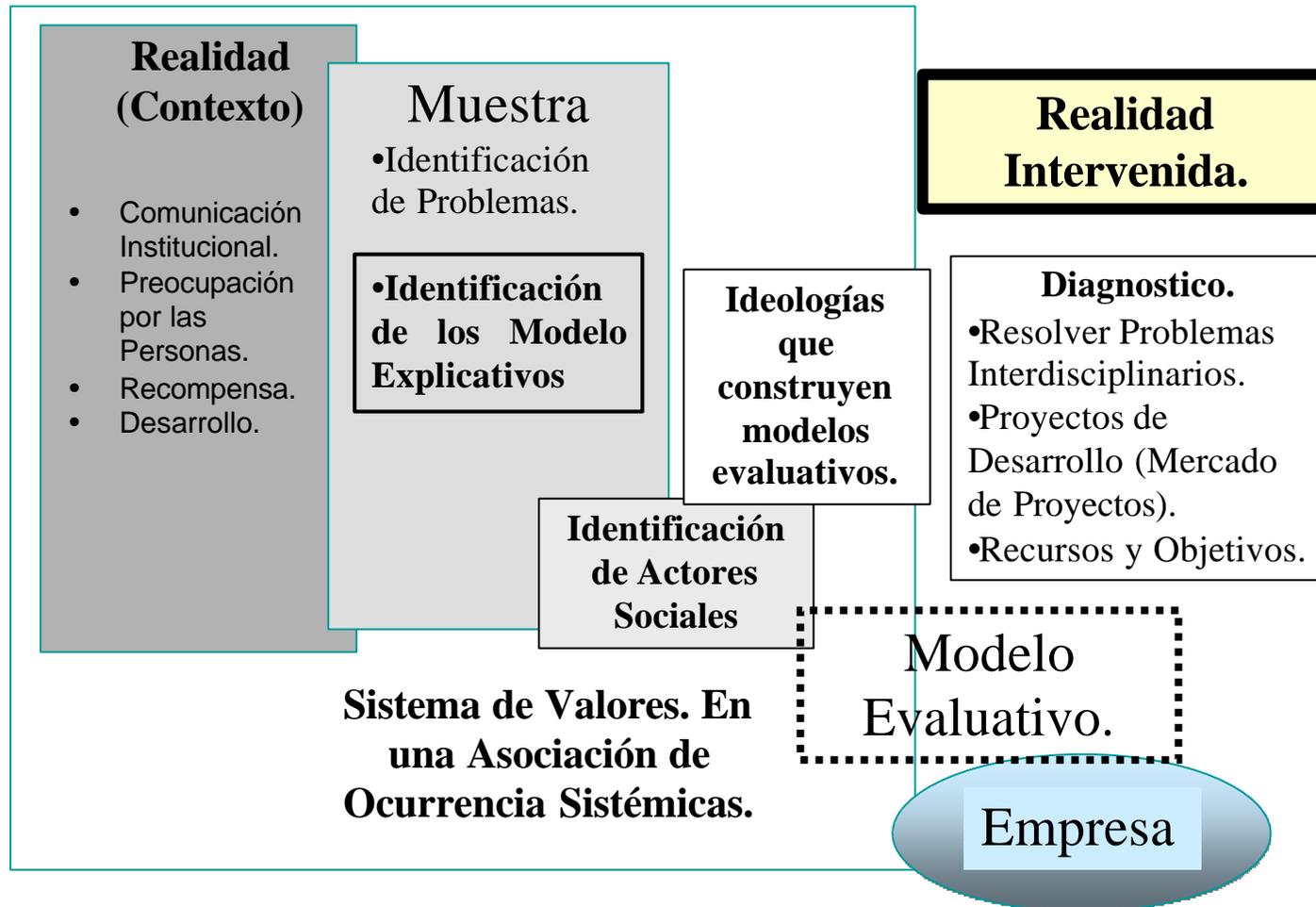
1. **Respeto y caballerosidad:** fomentar y promover la integridad del grupo.
2. **No enjuiciar:** aceptar y escuchar las ideas que se discutan, criticarlas positiva o negativamente pero siempre en forma constructiva.
3. **No Restringir la Participación:** no deben existir barreras para el libre tráfico de ideas, propuestas y creencias.
4. **Construir a partir de las ideas de los demás:** tener en claro la crítica constructiva, generar planes y proyecciones basándose en las ideas propias pero sobre todo en las de los demás.
5. **Fomentar la confianza dentro del grupo:** cada integrante debe asegurar un ambiente calido y respetuoso para la participación de todos, apoyar a un compañero cuando este hable, se exprese o pida ayuda.
6. **Fomentar la mutuo ayuda:** tener en claro que todo esfuerzo se hace para ayudar a los trabajadores en sus problemas, entonces además debe los trabajadores ayudarse entre ellos y a si mismo. "Ayúdenos a ayudarlos".

ANEXO. Anexo IV, Cronograma de Actividades².

Actividad	Junio		Julio				Agos.			Sept.			Oct.			Nov.				
Tormenta de Ideas	S	S																		
Focus Group			S	S	S															
Entrevistas					S	S														
Equipo Multidisciplinario						S	S	S												
Capacitación Metodología							S	S	S	S	S	S	S							
Análisis de Intervención									S	S	S	S	S	S	S					
Propuesta de Intervención													S	S	S	S				
Evaluación y Medición de Brechas															S	S	S			
Plan de Acción.															S	S	S			
Desarrollo Plan de Acción																	S	S	S	S

² Carta Gant de actividades por Semana.

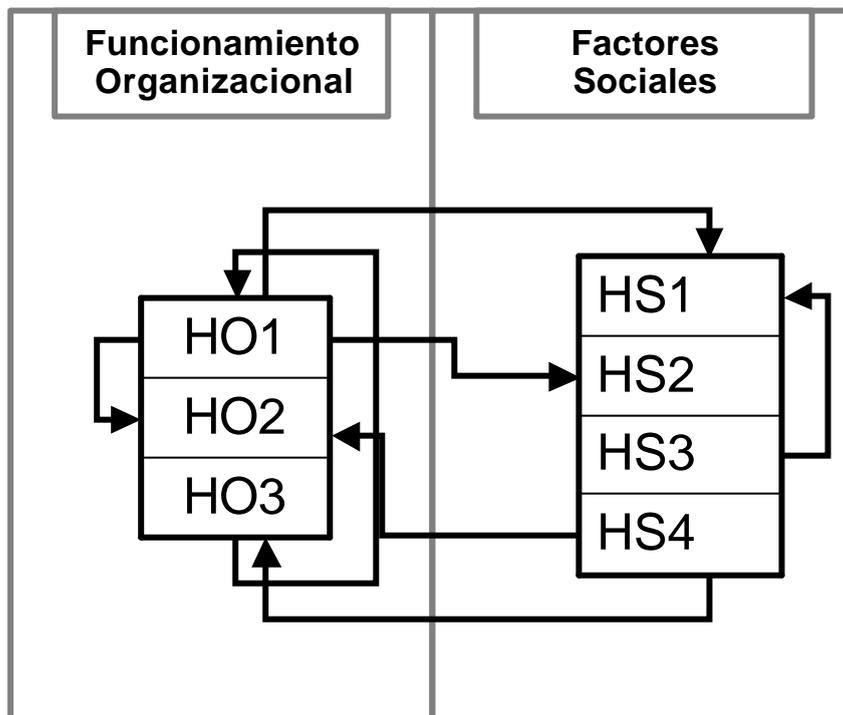
ANEXO. Anexo V. Plan de Trabajo en base al Diagnóstico y Acción para el Desarrollo.



ANEXO. Anexo VI. Ejemplo de un Análisis de Porras.

Sea para HO(n) toda Hipótesis Organizacional analizada, siempre que HS(n) toda Hipótesis Social analizada.

Para este ejemplo, entendemos como hipótesis Básico Fundamental a HS3 y HS4. Como hipótesis Básico entendemos a HO3 y HO1; y por último como hipótesis Síntoma a HS1, HS2 y HO2.



**GERENCIA OPERACIONES MINAS PLANTAS.
 FICHA 1: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.**

Dimensión: Desarrollo	Evaluación: 2,5 Regular Importancia: 0,71 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
------------------------------	--	--

Definición: (Desarrollo) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que existan oportunidades para el desarrollo y para el perfeccionamiento personal y profesional, a la medida en que este favorece la empleabilidad y proyección en la empresa.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión: (Informe)	Definición de actividades (Ámbito de gestión en que se inscriben las actividades y ámbito de aplicación: Global Div., Especifica)	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none"> 61% de los encuestados esta de acuerdo con en que la capacitación que se entrega es una real ayuda para desarrollarse profesionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Concentrar esfuerzos en el desarrollo personal. Informar sobre empleabilidad y movilidad laboral. 	Informar a los trabajadores de la GOMP respecto al nuevo Sistema Integral de Desarrollo Humano (D. Carrera, Formación Continua y Gestión del Desempeño).	<ul style="list-style-type: none"> Difusión del Sistema Integral de Desarrollo Humano (PDI) a toda la Gerencia a través de la Supervisión. Destinada a todo el personal de la GOMP 	<ul style="list-style-type: none"> GOMP. Superintendencias

Observaciones:.....

FICHA 2: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Recompensa	Evaluación: 2,4 Regular Importancia: 0,74 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
------------------------------	--	--

Definición: (Recompensa) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que existe y se recibe una recompensa adecuada por el trabajo bien hecho. Es la medida en que las promociones, aumentos de salarios e incentivos se basan en el premio por meritocracia.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión	Definición de actividades.	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> Solo un 27% de los encuestados está de acuerdo en que en la empresa hay normas claras y objetivas para ascender o conseguir un mejor sueldo. 	<ul style="list-style-type: none"> Normas claras y objetivas para en la forma en que se fijan y asignan recompensas. 	<p>Inculcar una cultura de la Satisfacción Laboral independiente de la Monetaria al interior de la GOMP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Generar un Sistema de Reconocimientos de tipo No Monetaria. Ganar-Ganar: Analizar la entrega de recompensa ante disminución de las dotaciones de las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> GOMP. Superintendencias. Jefes de Áreas.

Observaciones:.....

FICHA 3: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Relación con Colaboradores Externos	Evaluación: 2,5 Regular Importancia: 0,55 Peso Bajo	Nivel de Intervención: Preventiva
---	--	---

Definición: (Relación con Colaboradores Externos) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que la existencia de colaboradores externos (terceros) constituyen un aporte para la empresa.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión: (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> • 77% cree que existe una buena relación entre trabajadores Codelco y externos. • 56% cree que los colaboradores externos son una amenaza para su estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre estabilidad laboral de los trabajadores Codelco. • Mejorar el trato que reciben los colaboradores externos. 	Apuntar a un trato justo y digno para los Colaboradores, donde participen como uno más del personal Codelco, al interior de la GOMP.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a Colaboradores en las reuniones de informativas semanales en los turnos. • Difundir los Protocolos de Acuerdo de Empleabilidad. Comunicar el discurso de la “Estabilidad” a los trabajadores Codelco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendentes. • Jefes de Áreas.

Observaciones:.....

FICHA 4: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Costos del Cambio	Evaluación: 2,6 Regular Importancia: 0,56 Peso Bajo	Nivel de Intervención: Preventiva
-------------------------------------	--	---

Definición: (Costos del Cambio) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que los cambios propuestos en el PCE traerán más beneficios que costos para la empresa y los trabajadores.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> • 58% está de acuerdo en que los cambios realizados están trayendo más beneficios que costos. • 51% cree que los cambios propuestos por el PCE hacen que la gente se sienta insegura y temerosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar los beneficios que traen los cambios propuestos por el PCE. 	Dar a conocer que si bien todo cambio tiene un costo, existen hechos concretos que avalan la implementación del PCE. Y promulgar una cultura del cambio al interior de las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y Difundir los productos concretos que han surgido de la implementación del PCE. • Promover en las reuniones de área un “discurso” sobre los beneficios y la necesidad del cambio en las empresas modernas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendentes • Jefes de Áreas.

Observaciones:.....

FICHA 5: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Preocupación por las personas. Evaluación: 2,6 Regular Importancia: 0,74 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica.
---	---

Definición: (Preocupación por las personas) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que la empresa se preocupa por la seguridad, bienestar integral y calidad de vida de su gente. Busca medir el nivel de coherencia entre el discurso y la práctica. Incluye la preocupación por la seguridad y condiciones de trabajo, además de la percepción respecto de la calidad de vida.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> 77% opina que la División debería preocuparse más por el cuidado y seguridad de la gente. 71% comparte que la División realiza acciones concretas para mejorar la calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Atacar las unidades que tienen el nivel más bajo de acuerdo respecto a la seguridad. Seguir implementando mejorías en las condiciones de trabajo y en otras áreas de la vida de los trabajadores y sus familias. 	Mejorar en las condiciones de Calidad de Vida y Bienestar Integral de las personas en su área.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las condiciones del entorno laboral que es necesario que sean mejoradas (Tormenta de Ideas, análisis 80-20). 	<ul style="list-style-type: none"> Jefes de Áreas.

Observaciones:.....

FICHA 6: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Comunicación Institucional	Evaluación: 2,5 Regular Importancia: 0,77 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica.
--	--	---

Definición: (Comunicación Institucional) Corresponde a la percepción que tienen los miembros de Codelco respecto al grado en que existe claridad, precisión y fluidez en el proceso de dar y recibir información (comunicación vertical ascendente y descendente). También se refiere a la percepción sobre el grado de adecuación y efectividad de los medios, vías y canales formales existentes.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> • 42% está de acuerdo en que la información llega a tiempo. • 50% cree que la información es clara y precisa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la confianza que existe en la veracidad de la información entregada y mejorar la fluidez, adecuación y oportunidad de la información. 	Se aborda a través de todas las acciones anteriores. Eliminar los mitos de la Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • No responsabilizar a la comunicación de todos los problemas que pudiesen existir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de Áreas.

Observaciones:.....

**GERENCIA OPERACIONES FUNDICIÓN REFINERÍA.
 FICHA 1: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.**

Dimensión: Comunicación Institucional	Evaluación: 2,5 Regular Importancia: 0,77 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica.
Definición: (Comunicación Institucional) Corresponde a la percepción que tienen los miembros de Codelco respecto al grado en que existe claridad, precisión y fluidez en el proceso de dar y recibir información (comunicación vertical ascendente y descendente). También se refiere a la percepción sobre el grado de adecuación y efectividad de los medios, vías y canales formales existentes.		

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Del informe y feedback con trabajadores)	Definición de ámbito de gestión.	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo³: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> o Solo 42% está de acuerdo en que la información llega a tiempo. o Solo un 44% opina que se les informa de los resultados obtenidos en proyectos y estudios. o Los jefes transmiten sus opiniones a la estructura superior 50%. o Un 50% percibe que la comunicación recibida es clara y precisa. <p>Un 59% tiene confianza en la información que la empresa entrega es verdadera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la confianza que existe en la veracidad de la información entregada y mejorar la fluidez, adecuación y oportunidad de la información. • Al parecer el problema estaría más en los canales de comunicación que en el contenido. <p>(Incorporar Feedback con trabajadores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores de la Gofure (Mantenimiento, Fundición, Refinería). • Trabajadores de la Gofure (Mantenimiento, Fundición, Refinería). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones informativas a cada entrada de Ciclo de Trabajo (Jornada 5x5). • Publicación en Paneles Informativos de las actividades, informaciones y noticias realizadas por los trabajadores, gerencia, sindicatos y Corporación. Las publicaciones se renuevan cada 10 días. • Reuniones de trabajadores con el Gerente y un integrante Equipo Directivo. (Una o dos veces por semana de acuerdo a Ciclos de Trabajo desde Septiembre - Diciembre 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Unidad y Áreas. • Encargado de Comunicaciones de la Gofure (Marcelo Contreras E.). • Gerente y Superintendentes.

Observaciones:.....

³ Por la naturaleza de las actividades, el tiempo de implementación de las iniciativas es distinta a su desarrollo, pudiendo superar temporalmente el año en curso.

FICHA 2: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Recompensa	Evaluación: 2,3 Malo Importancia: 0,74 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
------------------------------	---	--

Definición: (Recompensa) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que existe y se recibe una recompensa adecuada por el trabajo bien hecho. Es la medida en que las promociones, aumentos de salarios e incentivos se basan en el premio por meritocracia.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Del informe y feedback con trabajadores)	Definición de ámbito de gestión.	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> Solo un 27% de los encuestados está de acuerdo en que en la empresa hay normas claras y objetivas para ascender o conseguir un mejor sueldo. Un 43% de los trabajadores percibe que las personas que hacen el mismo trabajo reciben un sueldo similar 	<ul style="list-style-type: none"> Normas claras y objetivas para la forma en que se fijan y asignan recompensas. Una interpretación va en la línea que actual nivel de trabajo es adecuadamente recompensado, sin embargo, el problema se produciría en los premios e incentivos por hacer las cosas mejor <p>(Incorporar Feedback con trabajadores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Trabajadores Gofure. Trabajadores de las áreas de Planta Tratamiento de Gases, Instrumentación y Refinería y Plazos Fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> Las promociones y clasificaciones están reguladas por Convenio Colectivo y están sujetas a la Evaluación de Desempeño y a los Estados de Resultados de la Gerencia. Diciembre de cada año. Revisión de estado de clasificaciones, promociones y premios en Comisión Bipartita Administración y Dirigentes Sindicales, reuniones semanales y permanentes (durante todo el Año). 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente del Área, Superintendentes, Jefes de Unidad y Jefes de Área. Gerente y Equipo Directivo Gerencia.

Observaciones:.....

FICHA 3: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Preocupación por las personas. Evaluación: 2,5 Regular Importancia: 0,74 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica.
Definición: (Preocupación por las personas) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que la empresa se preocupa por la seguridad, bienestar integral y calidad de vida de su gente. Busca medir el nivel de coherencia entre el discurso y la práctica. Incluye la preocupación por la seguridad y condiciones de trabajo, además de la percepción respecto de la calidad de vida.	

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión	Definición de ámbito de gestión.	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo:	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> 77% opina que la División debería preocuparse más por el cuidado y seguridad de la gente. Un 47% esta de acuerdo con que se entregan implementos de seguridad cómodos y de calidad. Un 78% percibe que la división se preocupa por el cuidado y bienestar de la gente, A si mismo un 64% considera que preocupa por mantener una buena salud física y sicológica de la gente y sus familias. 	<ul style="list-style-type: none"> Atacar las unidades que tienen el nivel más bajo de acuerdo respecto a la seguridad. Seguir implementando mejorías en las condiciones de trabajo y en otras áreas de la vida de los trabajadores y sus familias. Establecer mejorías en los implementos de seguridad cómodos y de calidad (Incorporar Feedback con trabajadores) 	<ul style="list-style-type: none"> Personal GOFURE Personal Fundición, Refinería y planta de Tratamiento de Gases. Mejoras en Salas de Descansos y servicios higiénicos de Refinería, Instrumentación, Planta Tratamiento de Gases. 	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de condiciones subestandar, realización de mediciones de niveles de ruido, exposición a gases y sustancias peligrosas. Toma de muestras de trabajadores expuestos a plomo y arsenico. (Semestralmente) Revisión permanente de los Equipos de Protección Personal. (Todo el año). Reparación, readecuación e implementación de salas y servicios higiénicos. (Septiembre - Diciembre 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> Jefes de Área y Asesor Operativo (Juan Almendras E.) Depto. Higiene Industrial y Medicina Ocupacional. Asesor Operativo y Encargado de Equipos de Protección Personal. Encargado de R.R.L.L. y Calidad de Vida (Jorge P. Aravena M.)

Observaciones:.....

FICHA 4: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Desarrollo	Evaluación: 2,6 Regular Importancia: 0,71 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
------------------------------	--	--

Definición: (Desarrollo) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que existan oportunidades para el desarrollo y para el perfeccionamiento personal y profesional, a la medida en que este favorece la empleabilidad y proyección en la empresa.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Del informe y feedback con trabajadores)	Definición de ámbito de gestión.	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> Solo un 44% de los encuestados percibe que en la empresa existen reales posibilidades de ascender a mejores puestos de trabajo. Un 54% percibe que existe suficiente preocupación por el desarrollo personal y profesional de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Concentrar esfuerzos en el desarrollo personal. Informar sobre empleabilidad y movilidad laboral. <p>(Incorporar Feedback con trabajadores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Totalidad de trabajadores de la Gerencia sometido a PDI. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Plan Desarrollo Individual a diciembre del 2004 la totalidad de los trabajadores de la Gerencia debe tener su plan firmado. Se informa y difunde a través de ficheros los concursos divisionales y corporativos (permanentemente). 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Sustentabilidad, Cristian Cortés E. Jorge P. Aravena M. y Marcelo Contreras E.

Observaciones:.....

**GERENCIA SERVICIOS Y PROYECTOS.
 FICHA 1: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.**

Dimensión: Desarrollo	Evaluación: 2,4 Regular Importancia: 0,71 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
------------------------------	--	--

Definición: (Desarrollo) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que existan oportunidades para el desarrollo y para el perfeccionamiento personal y profesional, a la medida en que este favorece la empleabilidad y proyección en la empresa.

Constaciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades de	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> 61% de los encuestados esta de acuerdo con en que la capacitación que se entrega es una real ayuda para desarrollarse profesionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Concentrar esfuerzos en el desarrollo personal. Informar sobre empleabilidad y movilidad laboral. 	Informar a los trabajadores de la GSyP sobre Seguridad y Estabilidad Laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Difusión sobre Empleabilidad Laboral (PCE). Difusión de las metas y proyecciones de cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia DGO

Observaciones:.....

FICHA 2: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Recompensa	Evaluación: 2,2 Malo Importancia: 0,74 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
------------------------------	---	--

Definición: (Recompensa) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que existe y se recibe una recompensa adecuada por el trabajo bien hecho. Es la medida en que las promociones, aumentos de salarios e incentivos se basan en el premio por meritocracia.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión	Definición de actividades (Ámbito de gestión en que se inscriben las actividades y ámbito de aplicación: Global Div., Específica)	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad: Área divisional responsable de la aplicación de las actividades. Persona o equipo que lidera la estrategia
<ul style="list-style-type: none"> Solo un 27% de los encuestados está de acuerdo en que en la empresa hay normas claras y objetivas para ascender o conseguir un mejor sueldo. 	<ul style="list-style-type: none"> Normas claras y objetivas para en la forma en que se fijan y asignan recompensas. 	Inculcar una cultura de la Satisfacción Laboral independiente de la Monetaria al interior de la GSyP.	<ul style="list-style-type: none"> Generar un Sistema de Reconocimientos de tipo No Monetaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia DGO Superintendentes

Observaciones:.....

FICHA 3: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Preocupación por las personas. Evaluación: 2,6 Regular Importancia: 0,74 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica.
---	---

Definición: (Preocupación por las personas) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que la empresa se preocupa por la seguridad, bienestar integral y calidad de vida de su gente. Busca medir el nivel de coherencia entre el discurso y la práctica. Incluye la preocupación por la seguridad y condiciones de trabajo, además de la percepción respecto de la calidad de vida.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> • 77% opina que la División debería preocuparse más por el cuidado y seguridad de la gente. • 71% comparte que la División realiza acciones concretas para mejorar la calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atacar las unidades que tienen el nivel más bajo de acuerdo respecto a la seguridad. • Seguir implementando mejorías en las condiciones de trabajo y en otras áreas de la vida de los trabajadores y sus familias. 	Promover y Asegurar la Calidad de Vida al interior de las áreas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar Talleres por Área (Tormenta de Ideas). • Identificación Condiciones de Entorno Laboral. • Generación Planes de Acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Paritario. • Suptes. • Jefes de Área.

Observaciones:.....

FICHA 4: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Comunicación Institucional	Evaluación: 2,4 Regular Importancia: 0,77 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica.
--	--	---

Definición: (Comunicación Institucional) Corresponde a la percepción que tienen los miembros de Codelco respecto al grado en que existe claridad, precisión y fluidez en el proceso de dar y recibir información (comunicación vertical ascendente y descendente). También se refiere a la percepción sobre el grado de adecuación y efectividad de los medios, vías y canales formales existentes.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> 42% está de acuerdo en que la información llega a tiempo. 50% cree que la información es clara y precisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la confianza que existe en la veracidad de la información entregada y mejorar la fluidez, adecuación y oportunidad de la información. 	Se aborda a través de todas las acciones anteriores. Eliminar los mitos de la Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> No responsabilizar a la comunicación de todos los problemas que pudiesen existir. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefes de Áreas.

Observaciones:.....

FICHA 5: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Relación con jefes directos.	Evaluación: 2,5 Regular Importancia: 0,77 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica.
--	--	---

Definición: (Relación con Jefes directos) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que su jefe o supervisor directo ejerce un estilo de supervisión flexible y apoyador, orientado a la gestión participativa, a la facilitación del trabajo, a la facilitación de relaciones estrechas y abiertas con su equipo de trabajo y al reconocimiento por el trabajo bien realizado. Aquí hay tres elementos fundamentales: facilitación de la tarea, facilitación de la relación y reconocimiento.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
<ul style="list-style-type: none"> • 79% esta de acuerdo en que su jefe lo trata con respeto y dignidad. • 70% cree que su superior directo está disponible para escuchar inquietudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un mayor reconocimiento del trabajo que se hace bien. 	Mejorar Relaciones Personales y Laborales: • Desarrollo de un mejor trato. • Desarrollo de una credibilidad Comunicacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching. • Talleres por áreas críticas apoyadas por los capataces y jefes asistentes al Coaching. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suptes. • Jefes de Área.

Observaciones:.....

**GERENCIA DESARROLLO HUMANO RIESGO Y SUSTENTABILIDAD, Suptcia. Servicio Médico.
 FICHA 1: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.**

Dimensión: Desarrollo	Evaluación: 2,2 Malo Importancia: 0,71 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
------------------------------	---	---------------------------------------

Definición: (Desarrollo) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que existan oportunidades para el desarrollo y para el perfeccionamiento personal y profesional, a la medida en que este favorece la empleabilidad y proyección en la empresa.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión: (Informe)	Definición de actividades (Ámbito de gestión en que se inscriben las actividades y ámbito de aplicación: Global Div., Especifica)	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
• .	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrar esfuerzos en el desarrollo personal. • Informar sobre empleabilidad y movilidad laboral. 	Informar a los respecto al nuevo Sistema Integral de Desarrollo Humano (D. Carrera, Formación Continua y Gestión del Desempeño).	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del Sistema Integral de Desarrollo Humano a toda la Gerencia a través de la Supervisión. Destinada a todo el personal de la GOMP 	

Observaciones:.....

FICHA 2: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Recompensa	Evaluación: 2.2 Malo Importancia: 0,74 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
------------------------------	---	---------------------------------------

Definición: (Recompensa) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que existe y se recibe una recompensa adecuada por el trabajo bien hecho. Es la medida en que las promociones, aumentos de salarios e incentivos se basan en el premio por meritocracia.

Constaciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión	Definición de actividades.	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
	<ul style="list-style-type: none"> • Normas claras y objetivas para en la forma en que se fijan y asignan recompensas. 	Inculcar una cultura de la Satisfacción Laboral independiente de la Monetaria al interior de la GOMP.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un Sistema de Reconocimientos de tipo No Monetaria. 	

Observaciones:.....

FICHA 3: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Preocupación por las personas.	Evaluación: 2.5 Regular Importancia: 0,74 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica
--	--	---------------------------------------

Definición: (Preocupación por las personas) Corresponde a la percepción de los miembros de Codelco respecto al grado en que la empresa se preocupa por la seguridad, bienestar integral y calidad de vida de su gente. Busca medir el nivel de coherencia entre el discurso y la práctica. Incluye la preocupación por la seguridad y condiciones de trabajo, además de la percepción respecto de la calidad de vida.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
	<ul style="list-style-type: none"> • Atacar las unidades que tienen el nivel más bajo de acuerdo respecto a la seguridad. • Seguir implementando mejoras en las condiciones de trabajo y en otras áreas de la vida de los trabajadores y sus familias. 	Mejorar en las condiciones de Calidad de Vida y Bienestar Integral de las personas en su área.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las condiciones del entorno laboral que es necesario que sean mejoradas (Tormenta de Ideas, análisis 80-20). 	

Observaciones:.....

FICHA 4: PLAN DE ACCIÓN DIVISIONAL SALVADOR.

Dimensión: Comunicación Institucional	Evaluación: 2,5 Regular Importancia: 0,77 Peso Alto	Nivel de Intervención: Crítica.
--	--	---

Definición: (Comunicación Institucional) Corresponde a la percepción que tienen los miembros de Codelco respecto al grado en que existe claridad, precisión y fluidez en el proceso de dar y recibir información (comunicación vertical ascendente y descendente). También se refiere a la percepción sobre el grado de adecuación y efectividad de los medios, vías y canales formales existentes.

Constataciones del Estudio: (Informe)	Sugerencias de Gestión (Informe)	Definición de actividades	Definición de acciones concretas y tiempo para su desarrollo: (incluir público objetivo)	Responsabilidad:
	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la confianza que existe en la veracidad de la información entregada y mejorar la fluidez, adecuación y oportunidad de la información. 	Se aborda a través de todas las acciones anteriores. Eliminar los mitos de la Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> No responsabilizar a la comunicación de todos los problemas que pudiesen existir. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefes de Áreas.

Observaciones:.....

