



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,
JURÍDICAS Y ECONÓMICAS
Escuela de Sociología

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA DESDE LA EMPRESA CHILENA EN UN CONTEXTO GLOBALIZADO”

SEMINARIO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA Y AL
TÍTULO DE SOCIOLOGO

AUTORES:
CAMILO ÁLVAREZ
LEONARDO FIGUEROA
JAVIERA ROJAS

PROFESOR GUÍA:
JUSTINO GÓMEZ DE BENITO.

**SANTIAGO – CHILE
2013**

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

I. INTRODUCCIÓN	6
II. Antecedentes teóricos y Estado del arte:	8
III. Problema de investigación:	13
1. Pregunta de investigación:.....	17
2. Objetivo general:	18
3. Objetivos específicos:.....	18
4. Hipótesis:.....	19
5. Justificación:.....	19
6. Delimitaciones:.....	22
7. Limitaciones:	23
IV. MARCO TEÓRICO.....	25
1) Globalización.....	26
a) Contexto y antecedentes a la Globalización	26
b) Concepto de globalización.	27
c) Globalización desde lo económico	30
d) El caso de la empresa local en un contexto globalizado	33
2) LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y SUS EFECTOS SOCIOCULTURALES.....	34
a) Las redes como parte de la sociedad	34
b) Internet y sus implicancias socioculturales.	35
c) Cambios en la comunicación de la información	37
d) Desafíos organizacionales e innovación.....	39
e) Desafíos de la empresa chilena:	42

f) El concepto de Innovación	44
g) El caso chileno.....	46
3). LAS ORGANIZACIONES.....	48
a) Evolución de las organizaciones:	48
b) Organizaciones como empresa:.....	52
4). CULTURA ORGANIZACIONAL.....	55
a) Importancia del factor humano en la construcción de la cultura empresarial.....	55
b) Definición del Concepto de Cultura Organizacional.....	56
c) Formación de la Cultura Organizacional: Grupo	57
d) Liderazgo y Cultura Organizacional.	60
e) Niveles de la Cultura Organizacional.....	61
V. Marco metodológico	72
1- Fundamentación del diseño:.....	72
2- Enfoque desde el paradigma interpretativo	72
3- Alcance de estudio.....	73
4- Matriz de búsqueda:	77
5- Universo Físico social y muestra:.....	79
5.1 El estudio de caso en empresa chilena.....	83
6- Técnicas de recolección de datos:	84
6.1 Entrevistas semi-estructurales individuales.....	84
7- Método de recopilación de datos	87
7.1 Metodología para análisis de datos:.....	88
8- Triangulación:	89
9- Aspectos éticos:.....	91

VI Análisis de los datos:	94
1. Integración al Trabajo.....	94
1.1. Origen laboral:	95
1.2. Inserción Laboral	95
1.3. Percepción laboral hacia el líder:.....	96
2. Relaciones Laborales.....	97
2.1. Identificación con el grupo.	98
2.2. Percepción de la relación laboral	98
2.3. Problemas Laborales.....	100
2.4. Relaciones Extra laborales.....	101
3. Metodología de trabajo de la empresa.....	102
3.1.1. Percepción sobre la metodología de trabajo:	102
3.1.2. Reuniones de trabajo	103
3.1.3. Movilidad laboral	103
3.1.4. Celebración de fechas relevantes y tradiciones.....	104
3.1.5. Mecanismos de Gratificación y Castigo:	105
4. Liderazgo e imagen de la empresa:	107
5. Líder:.....	107
5.1 Percepción de la empresa:.....	108
5.2 Percepción e Imagen:.....	109
5.3 Aspectos negativos	110
5.4 Lenguaje:	110
6 Adaptación externa:.....	111
6.1 Globalización	112
6.2 Innovación y desafíos	113

6.3	Captación de nuevos clientes y adaptación.....	115
7	Análisis de documentos Secundarios de ADA: Empresa destinada a ingeniería en informática.....	117
8	Caracterización de la cultura organizacional.....	123
	Factores del contexto presentes en la empresa.	130
VII	Conclusión.....	133
	Aspectos logrados y no logrados	140
	Superación de las limitaciones.....	143
	Recomendaciones u alternativas	144
VIII	Referencias bibliográficas.....	146
IX	ANEXOS:	153

I. INTRODUCCIÓN

La sociedad chilena se sitúa actualmente en un contexto global, producto de profundas transformaciones que afectan múltiples ámbitos de la vida de los sujetos, las organizaciones y los países. La revolución tecnológica e informática junto al intercambio cultural de las sociedades modernas y la introducción de un modelo económico neoliberal, establecen una sociedad altamente compleja en la cual las organizaciones se vuelven protagonistas y actores de cambio.

A pesar de que el Estado sigue siendo la organización suprema de cada nación, desde donde provienen las políticas públicas y leyes que rigen a los ciudadanos. Las funciones del aparato estatal han sido gradualmente reducidas, con tendencia a convertirse en solo un regulador de la sociedad y las relaciones entre las instituciones y los sujetos. En este contexto, y en contraposición a la situación del Estado, la empresa (especialmente la transnacional) ha adquirido progresivamente más roles y funciones, siendo considerada distintiva en nuestros tiempos. El nuevo rol que progresivamente adquieren las organizaciones, obliga a estas a replantear sus marcos interpretativos de la realidad y tomar nuevas directrices en la toma de decisiones, con el fin de transformarse en instituciones con un alto nivel competitivo, buscando ventajas estratégicas reales respecto de sus pares y con la capacidad de adaptarse entorno cambiante. Para ello, la cultura organizacional se vuelve un factor determinante en las instituciones, condicionando su estructura y siendo partícipe en la búsqueda de objetivos que posee la organización. .

La cultura organizacional de cada empresa o institución debe poseer una estrategia y visión referente a los inminentes procesos de cambio que está sufriendo la sociedad (explícita o implícitamente), por lo que es interesante considerar cuáles serán estas miradas y sus resultados. Por lo tanto, el presente estudio es responsable de describir la cultura organizacional de una empresa, los factores tecnológicos presente en ella y los desafíos que esta deberá enfrentar, siendo Ada

Ltda el caso puntual a investigar, una compañía chilena creada en 1999 y dedicada a la venta de servicios informáticos.

II. Antecedentes teóricos y Estado del arte:

El estudio de las organizaciones¹ no es un campo de investigación nuevo para la sociología. Autores clásicos como Max Weber le dan una profunda importancia a cómo estas se configuran dentro de la sociedad. Al respecto, los trabajos del autor constituyen un hito para el estudio de las organizaciones, señalando que “En ninguna época, ni en ningún otro contexto que el de la Europa de comienzos del presente siglo, se podría mostrar a tal punto, cómo la existencia total completa, bajo todos sus aspectos, políticos, técnicos y económicos, dependen inevitablemente y totalmente de una organización de burócrata especializados y componentes”².

Este ámbito de especialización de la sociología como lo son las organizaciones, es estudiado desde los años '20 a la actualidad, presentando avances y nuevos aportes teóricos a través del tiempo. Tales aportes serán mencionados en el presente estudio, entendiendo que el área de investigación a la cual la investigación está delimitada es la cultura organizacional de una empresa chilena.

El marco cultural de las organizaciones presenta una investigación llevada a cabo de marzo de 2004 a mayo de 2005 dentro de las empresas colombianas. Gregorio Calderón Hernández y Julia Clemencia Naranjo Valencia (2007) realizaron la investigación a empresas innovadoras desde una perspectiva descriptiva. Los investigadores comprendieron que la innovación se relaciona con la cultura en cuanto al desarrollo organizacional se refiere. Con lo mencionado, se reflexiona dentro del estudio que si bien durante muchos años el énfasis al analizar los determinantes de la innovación y, por ende, del desempeño organizacional se

¹Desde Hall (1995) enteremos por organización; una asociación de personas que se regulan según determinadas normas para el logro de sus objetivos o fines, según la estructura establecida. De esta manera se van asignando tareas a los miembros e integra actividades a favor del cumplimiento de los objetivos específicos que fueron concebidos por la organización.

² (Max Weber en apuntes de Justino Gómez “Aportes para la sociología del trabajo y la organizaciones pág. 2 Ilades, 1996).

hacia en aspectos “duros”, cada vez existe más acuerdo en la importancia de aspectos “blandos”, como la cultura organizacional. En este sentido, Schein afirma:

“Muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo, o mercantil, pero que en cambio no pueden implementarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de la empresa.
“(Schein: 1988, p. 47)

Diversos autores han reconocido la importancia de la cultura organizacional y de la percepción de los empleados sobre los valores y expectativas para entender el proceso de innovación. A causa de la naturaleza incierta de este proceso, es difícil planearlo, organizarlo y guiarlo por reglas y procedimientos formales, por lo que resulta mejor fomentar la innovación, a través de la creación de una cultura innovativa (Jaskyte y Kisieliene, 2006).

Allaire y Firsirotu (1992) señalan que los sistemas culturales y socio estructurales de la organización están fuertemente relacionados. En una organización viable, si el sistema cultural y las características formales de la organización (sus metas, estrategias estructuras y sistemas de gerencia) se han desarrollado de manera concomitante y coherente, la cultura y la estructura estarán relacionadas estrechamente y se apoyarán mutuamente.

Desde otra perspectiva, Gregorio Calderón Hernández y Julia Clemencia Naranjo Valencia (2007) concibieron que la cultura organizacional constituya un factor determinante de innovación, en la medida en que puede obstaculizar o facilitar la innovación. Mumford y Simonton (1997) por otra parte, encontraron que la cultura organizacional hace hincapié en el valor de la innovación, la autonomía, los recursos humanos y la colaboración logra productos innovadores.

También se ha contrastado que la cultura orientada hacia la aceptación del riesgo, la competitividad y el placer en el trabajo están correlacionadas positivamente con

el rendimiento innovador; mientras que una orientación hacia la eficiencia, la rentabilidad y la supervivencia contribuye a desarrollar un tipo de comportamiento posicional o de mantenimiento del statu quo.

De igual manera Ricardo (2005) sustenta la conexión entre la cultura (en términos del grado de acuerdo y compromiso con los valores y normas) y el desempeño organizacional.

El sistema de creencias y supuestos fundamentales cobra relevancia en la configuración del perfil innovador, puesto que es considerado el aspecto central más importante de la cultura organizacional (Schein, 1988) y se constituye en el inductor primario de desempeño organizacional (Dessler, 1998, citado por Ricardo, 2005). En otras palabras, la innovación, trátase vía tecnológica o estructural, estará permeada por los supuestos y las presunciones subyacentes en la organización:

“Desde la perspectiva de la cultura empresarial, se reconocerá que tanto la estructura como las actitudes son, en un sentido, artefactos de la cultura; y que si se piensa transformar los artefactos sin confrontar las presunciones subyacentes, no podrá obtenerse un cambio fructífero. La empresa simplemente volverá a sus antiguos métodos de trabajo. Si un grupo ha contado con una historia suficientemente amplia como para desarrollar una cultura, esta lo impregnará todo”. (Schein, 1988, p. 50)

Dentro de su estudio Gregorio Calderón Hernández y Julia Clemencia Naranjo Valencia (2007), se basaron en el trabajo de arquetipos psicológicos propuesto por Carl Jung (1923) que es retomado por Bridges (2000) bajo el concepto de preferencias tipo, a las cuales llamó carácter organizacional. De forma similar, el modelo de Cameron y Quinn (1991) configura los tipos culturales, sustentado en que los valores que integran su modelo reproducen las dimensiones desarrolladas

por Jung (1923) para describir los arquetipos psicológicos³ (Deshpande, Farley y Webster, 1993; Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003).

De igual forma, otros estudios citados por: Gregorio Calderón Hernández y Julia Clemencia Naranjo Valencia (2007) definen el carácter en función de la cultura organizacional. Goffe y Jones (1998) se refieren al carácter de una corporación como a la cultura de la organización. MacCoby (2002) considera que el carácter social puede ser concebido como cultura interiorizada. Gioia (1989) y Smirich (1983), citados por Sirmans (2002) relacionan la cultura de la organización con el sistema cognitivo de la organización o la forma en la cual la organización aprende.

Bringes (2000) considera que tanto las organizaciones como los individuos tienen un carácter que está definido por la combinación de cuatro pares de características, lo cual arroja la posibilidad de 16 tipos de carácter organizacional.

Dentro del ámbito Internacional de estudio, “A configuration model of organizational culture⁴” constituye una herramienta teoría importante y sumamente reciente, en donde participan académicos de Inglaterra y Austria. Dentro de este estudio se caracterizan las dinámicas de las relaciones sociales dentro de la cultura organizacional, además de considerar sus estructuras o ambientes internos y externos, (internal and external environment) abarcando así el uso de estrategias para enfrentar los cambios, lo que hace que este sea un estudio útil para apoyar la investigación organizacional respecto a las transformaciones a través del tiempo.

En la sociología latinoamericana se encuentra “Cultura en Organizaciones Latinas”, de Anabella Dávila y Nora. H. Martínez, donde se reflejan claramente acercamientos a la cultura organizacional en países como México, Venezuela,

³ “El hecho de que las culturas son definidas como valores, sumisiones e interpretaciones de los miembros de la organización, y en razón a que un conjunto común de dimensiones ordenan estos factores en niveles psicológicos y organizacionales, un modelo de tipos de cultura puede ser derivado de allí” (Cameron y Freeman, 1991, citados en Desphand et al., 1993, p. 24).

⁴ Dauber, Daniel. Fink, Gerhard and YollesMaurice. “A configuration Model of Organizational Culture”(2012). Sage open, UK.

Brasil y Chile, siendo Darío Rodríguez el encargado de esta tarea en el último país mencionado. El autor, además de realizar una investigación sobre cultura organizacional a Goodyear Chile, posee publicaciones sobre gestión y diagnóstico organizacional enfocados en el capital humano y su cultura⁵.

Si se sitúan los estudios sobre cultura organizacional y los cambios que se producen dentro de las organizaciones en el escenario chileno, se puede identificar que la mayor parte de las investigaciones se refieren al sector manufacturero de la economía. Sin embargo, existe el precedente de una investigación del autor Claudio Ramos⁶ enfocada a las empresas de servicios, siendo esta un área que ha crecido significativamente tanto local como globalmente, a modo de resultado por la revolución tecnológica sobre la cual se ambienta este trabajo. En el estudio de Ramos -denominado la Transformación de la Empresa Chilena, una Modernización Desbalanceada- se investigan 200 medianas y grandes empresas⁷, donde el autor se especializa en el cambio y en las transformaciones que han experimentado las empresas chilenas, enfocándose luego en su estructuración interna.

Otro estudio concluyente dentro del contexto nacional es el que realiza Luciano Olivares⁸, en el que logra comparar la cultura organizacional de una empresa internacional con la cultura organizacional de las empresas chilenas. En esta investigación, el autor procura realizar un estudio comparativo para posteriormente dar un diagnóstico sobre los tipos de cultura organizacional en Chile, y así relacionar su cultura organizacional en el ámbito empresarial nacional.

⁵ -Diagnóstico Organizacional, Ediciones Universidad Católica de Chile; 6ª edición 2004. Editado además por Alfaomega Grupo Editor, México 1999, 5ª edición mexicana 2005. -Gestión Organizacional, (con prólogo de Nicolás Majluf) Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago 1991 / Alfaomega Grupo Editor, México 2006.

⁶ Ramos Zincke, Claudio. (2009). "La transformación de la empresa chilena: una modernización desbalanceada". Ediciones Universidad Alberto Hurtado, Santiago.

⁷ Dentro del estudio se recogió información de 213 gerentes y 773 trabajadores, a través de encuestas, focusgroup y entrevistas.

⁸ Olivares Tapia, Luciano. (2007). "Comparación entre la cultura organizacional de una empresa transnacional y la cultura organizacional de las empresas chilenas". Memoria para optar al título profesional de sociólogo. Universidad de Chile, Santiago.

III. Problema de investigación:

En este capítulo se abordara el razonamiento lógico a través del cual se ha derivado la problemática de investigación para el presente estudio.

Los constantes procesos de individualización que vive la sociedad y que son compartidos a nivel mundial, presentan un nuevo paradigma hegemónico global que influye directamente en la cotidianidad de las personas. Este nuevo modelo global que se ha generado a partir de las revoluciones tecnológicas propias del cambio de siglo, tiene como base el modelo económico neoliberal, consolidado luego de la caída definitiva del muro de Berlín en 1989 que marca el fin de la Guerra Fría.

En el caso Latinoamericano, hasta finales de los años 70 se desarrolló y mantuvo el modelo económico-social de sustitución de importaciones. Este modelo pretendía fomentar la producción nacional de bienes de consumo en su primera etapa, posteriormente productos semielaborados y bienes de capital, con el objetivo de proteger los mercados internos.

Durante muchos años, en América Latina se promovió la filosofía de la CEPAL de buscar el auto sostenimiento de sus economías promoviendo la formación de su base industrial, limitando la participación de capitales extranjeros y concentrando la atención hacia los mercados locales (Manrique, 1996: 3).

Esta protección de los mercados internos se plasmaba en una serie de medidas proteccionistas como: licencias para importaciones, prohibiciones de importación, aranceles o control de divisas. Durante décadas el modelo socioeconómico orientado a la protección de los mercados internos tuvo éxito y se vio evidenciado en un crecimiento continuo y sostenido, pero no fue hasta la década de 1980 en que los países latinoamericanos vivieron en carne propia una profunda crisis del modelo de desarrollo en el cual se basaban económica y socialmente (Arciniega, 2011).

El sostenimiento por décadas de este modelo en América Latina nubló la mirada de las organizaciones ante los profundos cambios mundiales que se venían gestando, no previendo las consecuencias que de ello se desprenderían. Esta escuela de pensamiento y su asimilación durante un largo periodo provocó la incapacidad de estos países latinoamericanos para competir en la arena global y adaptarse a los nuevos cambios que inevitablemente la afectarían, es decir, el modelo de desarrollo fructífero durante una época fue el mismo que cimentó las consecuencias de su difícil adaptación a una nueva era (Manrique, 1996).

Ya en 1980, los países latinoamericanos buscan abrirse a un proceso comercial de mayor sofisticación. Las organizaciones a nivel latinoamericano sufren el retraso en su toma de conciencia e interpretación de los nuevos fenómenos de cambio que la afectan y caen en profundas crisis económicas y sociales debido a ello. La comprensión de esta nueva era llena de transformaciones e incertidumbre se hace necesaria y vital para el cambio de rumbo de nuestros países.

Por otra parte situándonos en el contexto chileno, la aplicación del modelo neoliberal en Chile significó la transformación no sólo de la estructura económica y jurídica (con la creación de una nueva constitución política), sino también la transformación de la sociedad, afectando los valores del individuo. Las empresas en Chile, y su cultura organizacional padece un notorio cambio luego de las convulsiones políticas provocadas en 1973 y la posterior adopción al pie de la letra de un sistema neoliberal estadounidense, estableciendo así la carta de navegación de las empresas hasta la actualidad. Claramente se denota un enfoque productivo dentro de los cambios de la cultura organizacional chilena luego del cambio de paradigma interno, estableciendo como meta principal las utilidades y el desarrollo, limitando el rol del estado en relación a la producción de bienes y servicio delegando la responsabilidad de satisfacción de estas necesidades al sector privado.

Los constantes procesos de privatización que vive Chile, a la par con los incentivos al emprendimiento amplían la importancia de las empresas en relación

al desarrollo del país, dentro de una dinámica de libre competencia. Las características internas del país, y el sendero que han ido escogiendo las autoridades chilenas es el de alcanzar el desarrollo por medio de lo económico, potenciando los tratados de libre comercio y la gran inclusión del mercado internacional, por lo que se adopta un modelo potenciador de todas las características que la globalización trae consigo.

Explícitamente, podemos señalar que todos los gobiernos que ha tenido Chile, posteriormente a la instalación de la dictadura se han encargado de abrir el comercio hacia el exterior y privatizar empresas claves, sustentados en la base que la inversión y el crecimiento positivo de la economía fomentaría el desarrollo de la nación. De esta forma, la cultura organizacional es un ámbito digno de estudio y muy influyente en el desempeño tanto de la organización como tal, como en el funcionamiento de país.

En este marco, el cambio dentro de las organizaciones tiene por un lado el factor productivo (sea pública al buscar el bien común de la ciudadanía, o al ser privado en aumentar las utilidades) y por otro lado un carácter renovador (donde se percibe la innovación como un aspecto potente tanto en la imagen de la organización, como en su gestión), sin embargo no todos estos cambios producen los resultados esperados. Como Luhmann señala en Rodríguez (1991) “Se necesita capacidad de innovación no para que la organización cambie, sino porque la organización cambia”. Concebimos la innovación desde el comportamiento humano en sociedad, emergiendo la cultura como elemento fundamental de la innovación en las organizaciones, ya que la innovación tiene sentido únicamente en un marco cultural.

La cultura organizacional admitida como parte de los procesos de cambio, constituye un elemento transversal para comprender el funcionamiento de las organizaciones, ya que denota características propias del factor humano. Este factor humano representa el valor intrínseco y real que posee una organización porque al interior las organizaciones existen factores propios del capital humano

que influyen en el sentido del funcionamiento de las mismas, generando así una identidad propia que puede ser más o menos fuerte, reconocida o desconocida, homogénea o heterogénea, etc.

Dentro de ésta cultura organizacional el hombre como sujeto racional poseedor y transmisor de cultura, desempeña labores productivas con diversas metas dependiendo del tipo de sociedad en la que habita (subsistir, trascender en el tiempo, acumular riquezas, con fines ideológicos, religiosos, para el sustento familiar, etc.), y esto se puede comprender como trabajo. Concibiendo entonces, el trabajo como una actividad humana fundamental para el desarrollo del hombre, esta actividad también sufre cambios a medida que las sociedades van evolucionando. Por lo tanto, los cambios son propios del dinamismo de la vida social de la humanidad, además “el trabajo tiene que ver con la transformación de la naturaleza por el hombre para satisfacer sus necesidades, de esta manera el trabajo se constituye culturalmente y de acuerdo con relaciones de poder” (De la Garza Toledo, 2000: 15).

Estos cambios en el trabajo permiten aseverar que las necesidades van transformándose o complejizándose y que de acuerdo a estas, las instituciones y organizaciones también lo deben hacer. El trabajo funciona en relación a dichas necesidades y las relaciones laborales se establecen en el mundo moderno de una manera establecida por el sistema económico global, dado que “el trabajo ya no es sujeto social, sino institución reglada y organización analizables estructuralmente y de alguna forma integradas al funcionamiento capitalista avanzado” (De la Garza Toledo, 2000:17). Para comprender el contexto de sociedad en la que el trabajo se materializa en organizaciones funcionales al sistema neoliberal, es necesario abarcar el estudio de las organizaciones y su cultura intrínseca.

La evidente importancia del fenómeno estudiado recae en el progresivo aumento de la complejidad y el cambio social que han tenido las organizaciones, y que pueden ser explicadas en dos implicancias fundamentales.

La primera implicancia, es que nunca antes “las empresas han sufrido cambios tan profundos y con tanta frecuencia como en la época actual” (Toffler, 1990:11). El segundo factor relevante en el contexto es el interés sociológico que se refiere a la variación en el peso relativo del factor humano en el proceso de producción, ya sea de bienes o de transformaciones socioculturales que conlleva, pues las organizaciones configuran una especie de micro-sociedades con características propias, que presentan una dualidad en su estructura interna, ya sea como contenedoras de cultura o como creadoras de las mismas.

Esta cultura organizacional presente dentro de la organización se posiciona como un proceso de producción y transmisión de sentido, que otorga marcos interpretativos de los fenómenos y que pueden orientar el actuar de los sujetos, dentro de un contexto de interacción con supuestos implícitos en las subjetividades.

Cada uno de estos puntos pone el acento en una dimensión del contexto social en el que “durante los últimos trescientos años, la sociedad occidental se ha visto azotada por una furiosa tormenta del cambio. Y esta tormenta lejos de menguar parece estar adquiriendo nueva fuerza. El cambio barre los países altamente industrializados con olas de velocidad creciente y de fuerza nunca vista (Toffler, 1976: 17). De esta manera surge la cultura organizacional desde el punto de vista del comportamiento de los seres humanos, comprendiendo la cultura como el marco simbólico-interpretativo de la sociedad y que como tal, le da sentido a ésta por medio de sus organizaciones.

A partir de esto, surge la siguiente problemática: *¿Cómo se configura la cultura organizacional de una empresa chilena en un contexto global?*

1. Pregunta de investigación:

¿Cómo se configura la cultura organizacional de una empresa chilena en un contexto global?

Esta incógnita será la que guiará todo el proceso de investigación y desde el cual se plantea el presente estudio, considerando la metodología de la investigación cualitativa cómo la más oportuna para dar respuesta a la pregunta planteada.

Para lograr comprender la problemática esbozada en la pregunta de investigación es necesario desglosar los objetivos correspondientes a cada ámbito a abarcar dentro de él estudio, desprendiéndose de la interrogante de investigación: un objetivo general y tres objetivos específicos los cuales serán enunciados a continuación:

2. Objetivo general:

Comprender cómo se configura la cultura organizacional de una empresa chilena en un contexto global.

3. Objetivos específicos:

- Describir las principales características de la cultura organizacional de una empresa chilena (Empresa Ada Ltda.).
- Reconocer los factores tecnológicos y socioculturales del contexto presentes en la cultura organizacional de una empresa chilena (Empresa Ada Ltda.).
- Develar los principales desafíos que presenta la cultura organizacional de una empresa chilena (Empresa Ada Ltda.).

4. Hipótesis:

Las constantes transformaciones que poseen las organizaciones, contemplan factores provenientes de los cambios tecnológicos y socioculturales que el contexto global experimenta. Estos cambios repercuten en las culturas organizacionales de las empresas chilenas, en particular la empresa foco de nuestro estudio (ADA Ltda). La hipótesis de este estudio corresponde a plantear que los cambios socioculturales y tecnológicos son enfrentados por las empresas de manera material para luego abarcar el capital humano. Es decir, dentro de la organización están siendo afrontados los desafíos por medio de la innovación con cambios tecnológicos/comunicacionales para posteriormente ser abordados por procesos de capacitación a los trabajadores de la empresa. De manera que la cultura organizacional al ser dinámica, cambia paulatinamente, contemplando en un principio lo externo mediante un proceso de adaptación que posteriormente involucra lo interno de la empresa, es decir, los trabajadores.

5. Justificación:

La importancia del estudio sobre la cultura de una empresa radica en la relevancia de las organizaciones para la sociedad. Las organizaciones se presentan como elementos determinantes en la sociedad, capaces de influir en su equilibrio y al mismo tiempo provocar cambios significativos. Además, es en las empresas donde los sujetos pasan la mayor parte de su vida dentro de un proceso de socialización constante que los pretende integrar al mundo por medio del trabajo. Las organizaciones se han encontrado a lo largo de la historia humana y es a través de estas que el mundo ha cambiado y ha transferido dichos cambios a los sujetos, es decir, las transformaciones que la sociedad contemporánea ha sufrido son el reflejo de la situación actual de las organizaciones y que al mismo tiempo traspasan sus propios cambios plasmándolas en los individuos de la sociedad.

Dentro de la serie de definiciones sobre cultura que se pueden encontrar en el desarrollo de las ciencias sociales, esta se puede definir como procesos de producción y transmisión de sentido que construyen el mundo simbólico de los individuos, las organizaciones y la sociedad. Estos procesos conllevan la producción organizada de bienes simbólicos y la continua producción de sentidos que se posiciona en el nivel de relaciones cotidianas en que los individuos se ven envueltos con otros y consigo mismo. Siendo este punto de real importancia, ya que la cultura constituye un elemento fundamental en la interpretación del mundo en que los sujetos viven. Es a través de esta en donde se expresa su creación, su legado, su pensamiento y su interpretación de la vida misma.

Además, la importancia del estudio de la cultura organizacional también se debe a los procesos de adaptación para la sobrevivencia que sufren las organizaciones dentro de los contextos cambiantes y de incertidumbre en las cuales se encuentran inmersas, ya que la cultura se halla en constante cambio.

Los cambios que afectan a las organizaciones se vuelve una impronta para estas, dentro de un proceso de transformaciones sin fin, y que orientan a las organizaciones a establecerse dentro del contexto global en base a la competitividad y la adaptación constante. Debido a ello, la investigación de la cultura organizacional proporciona una mayor comprensión de los procesos de cambio que las afectan y que son la base de su adaptación al contexto cambiante. Incrementando con este estudio el conocimiento actual en la sociología de la empresa y de las organizaciones.

Es menester realizar una investigación sobre cultura organizacional debido a que son escasos los estudios realizados al respecto, junto a la leve información encontrada en Chile sobre el tema, siendo pertinente por ende trabajar en ello con el fin de avanzar y comprender a las organizaciones y cómo se configura su estructura interna. De esta manera, estudiar la cultura organizacional de una empresa significa aplicar conceptos teóricos relevantes para la reflexión de la

organización y a su vez permite develar el conocimiento existente sobre el tema y así, enriquecer la teoría y el debate teórico mediante el contraste de resultados.

La relevancia teórica del estudio de la cultura organizacional descansa en un punto operacional, ya que el concepto de organización ha ganado importancia en el debate teórico de las ciencias sociales, y en especial de la sociología y psicología (Rodríguez, 2004). Esta forma de entender el comportamiento social y el cómo se utiliza este dentro de la cultura organizacional dan a reflexionar sobre la toma de decisiones frente a los cambios que se generaron en la empresa y/o se generaran.

El florecimiento de sistemas basados en el modelo organizacional hacen que este se transforme en una necesidad de estudio, ya que es requerido y en sí configura un dinamismo en donde el científico social puede encontrar una plaza laboral y ayudar a desarrollar innovaciones exitosas, ya sea en la forma de producción, en temas relacionales o en la ayuda en adaptaciones de procesos tecnológicos como los transcurridos tras la globalización.

La comprensión de la cultura organizacional de una empresa puede generar una retroalimentación a la organización en cuanto al autoconocimiento se refiere, ya que el estudio devela las transformaciones sufridas por la empresa a lo largo de los años, comprendiendo los procesos implementados junto al resultado de éstos.

El presente trabajo de investigación, proveerá basamentos significativos que le permitirá a la empresa y a los trabajadores obtener herramientas para perfeccionar la operatividad de los trabajadores, y así satisfacer las necesidades tanto individuales como institucionales, mediante la ayuda al organismo en la detección de los cambios culturales que permitieron un mayor desarrollo organizacional, ya que se comprenderán los mecanismos de adaptación a los cambios culturales junto a las debilidades y fortalezas que conllevaron el proceso, tratando de identificar las fallas detectadas a través del estudio a realizar.

La cultura organizacional es un instrumento, un medio, una herramienta de conocimiento de la empresa y a su vez de los funcionarios, ya que permite mejorar

los resultados de los recursos humanos de la empresa mediante el autoconocimiento que generaría una investigación como esta, pues entrega información relevante para el organismo y los recursos humanos.

La investigación permite que la empresa tenga un estudio de los factores que la han afectado y del cómo manejan situaciones de cambios, pudiendo a través de esto una posible ventaja respecto a las empresas de su competencia.

En lo práctico la investigación constituye un análisis objetivo de los hechos de la empresa y la posibilidad de llegar a conclusiones certeras que ayuden al desarrollo de la misma y a su vez propone estrategias a aplicar que contribuyan a enfrentar el cambio.

Y finalmente, es importante la realización de esta investigación ya que permite conocer cuáles son las expectativas de la empresa acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades según el manejo que ha demostrado ante los desafíos, autoevaluándose.

6. Delimitaciones:

La importancia de comprender los factores de la globalización que conllevaron cambios tecnológicos y socioculturales en la empresa es que permite conocer la cultura organizacional. Lo que entrega las herramientas para que el organismo se conozca y devese cuál ha sido y es su identidad organizativa.

Es importante considerar que la masividad de los medios de comunicación, la libertad transnacional en las economías y los continuos avances tecnológicos como aspectos afectan a las empresas. La forma en que estas empresas se ven afectadas o influidas por los procesos de cambios, la perspectiva con la que se enfrentan (amenaza u oportunidad) y además, las estrategias para adaptarse a dichos cambios constituyen elementos fundamentales para comprender el contexto.

La investigación genera oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales que presentan los sujetos para enfrentar el cambio. De esta manera, el estudio es fundamental prestando una utilidad a la empresa como fuente de información sobre su capacidad de adaptación a los cambios y base para exponer sus fortalezas respecto a sus características innovadoras.

7. Limitaciones:

La cultura presente dentro de las organizaciones tiene sus propios movimientos, siendo dinámica. En relación a lo expuesto, al investigar la cultura misma de una organización y los desafíos que esta enfrenta, lleva a la tarea de adentrarse a un campo infinito de interpretaciones, elementos simbólicos, ritos, y elementos culturales sin posición fija para una interpretación totalmente sólida. Y es ahí donde la capacidad de análisis y saturación de la información en estas se vuelve fundamental para los objetivos de la investigación.

Las limitaciones que la investigación puede presentar en su desarrollo son el factor tiempo y la recolección de datos debido a los problemas de acceso a la empresa que se pueden generar en el camino. A su vez, se pueden generar limitantes con el acceso a la información de la organización, ya que se requiere conocer la historicidad de esta hasta la actualidad. Otro factor importante es el tiempo que disponen los funcionarios para entregarnos la información que se requiere, ya que pueden estar muy ocupados con sus labores y no poder generar instancias de información.

Desde la perspectiva metodológica podemos observar que la restricción de realizar un estudio de casos recae en su incapacidad de generalizar la investigación a otras empresas, siendo este un caso excepcional de estudio, sin

que tenga necesariamente una utilidad para otras organizaciones con características similares o distintas, ya que se intenta develar la cultura organizacional de una empresa chilena, que en este caso es Ada Ltda.

También desde lo metodológico hay una dificultad en el acceso a la muestra, debido a que no es sencillo que una empresa privada otorgue los trabajadores necesarios para realizar la investigación. En ese sentido se planteará el estudio como una herramienta fundamental para la empresa, ya que el fin del estudio es permitir otorgar un conocimiento de su cultura organizacional.

IV. MARCO TEÓRICO

Existen muchas teorías y formas de ver la cultura organizacional; cada una apunta a diferentes niveles y perspectivas. A partir de este reconocimiento se establecen los conceptos principales de la investigación: globalización, factores tecnológicos y socioculturales, innovación y desafíos, organizaciones, la importancia del sujeto y cultura organizacional. Conceptos que en lo sucesivo serán abordados.

El presente planteamiento teórico permite examinar a una sociedad que se ha transformado en las últimas décadas por procesos económicos, ideológicos, culturales, tecnológicos y sociopolíticos de cambio. Esta sociedad ha tenido diferentes apellidos⁹ que intentan describir la situación actual (de riesgo, global, de masas, líquida, etc.) sin embargo, la perspectiva teórica social desde la cual se desarrollará el presente trabajo es la sociedad red o sociedad de la información, acuñada por el sociólogo español Manuel Castells (2005). Este enfoque indaga la problemática a investigar, identificando la globalización como un fenómeno determinante de la realidad social actual. El autor español reconocido por sus estudios referentes a la nueva sociedad de la información, enfatiza su investigación en los factores de la globalización tales como la revolución tecnológica, el auge de las redes de comunicación y los cambios en las dinámicas del trabajo que posee el actual modelo global¹⁰.

En el contexto globalizado en el cual se encuentra la sociedad desde esta teoría social, la era de la información es “un proceso de transformación multidimensional que es a la vez incluyente y excluyente en función de los valores

⁹ Diversos autores como Zygmunt Bauman, Ulrich Beck, Anthony Giddens, Nicholas Luhman, Manuel Castells entre otros, han intentado explicar los diversos fenómenos de cambio que se han producido en la sociedad post industrial de la actualidad.

¹⁰ Refiriéndose a modelo global como el sistema socioeconómico neoliberal predominante que ha propiciado el auge de la globalización.

e intereses dominantes en cada proceso, en cada país y en cada organización social” (Castells, 2001). Por consiguiente, es pertinente estudiar los cambios organizacionales producidos por las transformaciones globales de manera directa e indirecta.

1) Globalización

a) Contexto y antecedentes a la Globalización

Durante las últimas décadas, la sociedad ha enfrentado continuos procesos de cambio y renovación, provocado principalmente por las transformaciones en las dinámicas comerciales, mediáticas y culturales. Los procesos de cambio conllevaron un nuevo modelo económico imperante: el neoliberalismo. Producto del término de la Guerra Fría y la disputa ideológica entre el comunismo y el capitalismo en la caída del muro de Berlín, se elimina la frontera divisoria entre la República Federal Alemana y la República Democrática Alemana. Este hecho marca claramente el triunfo de un tipo de ideología en donde la libertad de mercado y de propiedad privada predomina por sobre todos los ámbitos de la vida cotidiana, sentando así el rumbo hacia el cual se guiará la sociedad hasta la actualidad.

La lógica del liberalismo económico señala el término de una época y se comienza a gestar un nuevo orden universal, sin embargo, “no apunta precisamente al fin de la política, sino simplemente a una salida de lo político del marco categorial del Estado nacional” (Beck, 2008), su significado es más profundo que una expansión global internacional, sino que nuevos procesos comienzan a gestarse como la revolución tecnológica que se ve amparada en el libre mercado que ensalza lo privado y sobrepasa las fronteras culturales.

El marco temporal del presente estudio tendrá como fecha de inicio los finales de los '90, en consideración a que es la fecha de la creación de la empresa a

investigar (Ada Ltda.), y además por ser una fase crucial dentro de la revolución tecnológica, que plantea Manuel Castells (2005). Este periodo es cuando se masifica el uso de computadores portátiles e internet se vuelve una opción de comunicación a nivel internacional. Es a partir de esta década, según el autor, donde se produce el auge de la conexión de redes (teniendo como su paradigma el uso de internet) hasta llegar al punto en que este auge se ha hecho parte de cualquier actividad social, estando presente en casi cualquier ubicación, como por ejemplo, en la correspondencia electrónica.

b) Concepto de globalización.

Es en este contexto mundial en donde sale a la luz la palabra globalización, un término de moda o hasta cliché para describir la situación actual, desde donde se sitúan diferentes perspectivas de análisis, algunas favorables desde lo económico y otras muy críticas a lo que en realidad representa este proceso.

Hay diversos estudios sobre este fenómeno y actualmente es uno de los focos principales de estudio desde las ciencias sociales, concentrando así el surgimiento constante de aportes teóricos. Conscientes de aquello, se darán las claves para comprender este fenómeno, por el cual se ven afectadas las personas en sus representaciones individuales, colectivas y también introducidas en un sistema laboral, económico y cultural que está sufriendo constantes transformaciones.

La globalización expresa un cambio en la sociedad, donde el mercado se abre a nivel mundial haciendo que las comunicaciones y los intercambios culturales sean más inmediatos. Acompaña a este proceso una perspectiva económica que establece el capitalismo como el modelo imperante y se dejan atrás todo tipos de proteccionismos que anteriormente intentaban impulsar la producción local, protegiéndolas de un mercado internacional que podía terminar devorando las microempresas.

La globalización no se refiere profundamente a este proceso, “se refiere ante todo, a los efectos globales, claramente indeseados e imprevistos” (Bauman, 2001) que

son consecuencias de una economía global liberal, he aquí la importancia de su estudio.

Para poder comprender el concepto de globalización de manera cabal se deben entender primeramente otras concepciones propias de esta época contemporánea y simultáneas a este proceso, como son el globalismo, la globalidad y la sociedad global explicadas por el sociólogo alemán Ulrich Beck. Por globalismo entiende que la ideología liberal en sí ha logrado instaurarse universalmente. Comprendiendo que “el mercado mundial desaloja o sustituye al quehacer político” (Beck, 2008), entablando así la dimensión económica como la prevaleciente y más importante expresada en el control del mercado internacional. Desde esta perspectiva se pueden dilucidar muchas consecuencias y efectos sobre la sociedad, puntos que se profundizarán posteriormente en la concepción económica de la globalización.

Por otra parte, encontramos el término globalidad referido al sentido de interdependencia entre las personas y países, en donde nadie puede estar exento o al margen del modelo occidental, que traspasa lo económico instaurándose en las relaciones sociales, culturales, políticas y hasta en la vida cotidiana de las personas. (Beck, 2008). La globalidad genera desde este punto de vista un espacio fuera del Estado nacional como está concebido (establecido dentro de un territorio físico en donde es soberano) y genera relaciones sociales que traspasan lo gubernamental y las fronteras.

Es como resultado de esta concepción sobre la cual surge la idea de sociedad mundial, integrando aquellas relaciones sociales que no están integradas a la política nacional y en donde se sienta la pluralidad, la diversidad y lo global, pero que de igual forma posee una unidad. Es por esto que posee el nombre de sociedad primeramente, ya que todas estas diferencias igualmente se pueden unificar en el sentido de su no integración al Estado.

A su vez, esta situación desliga los roles que tenía antiguamente el Estado nación de brindarle valores a sus ciudadanos, ya que como hemos visto, los límites

espaciales y a su vez la validación del aparato público ha perdido su importancia por el proceso de globalismo creciente, y de esta forma “los centros de producción de significado y valores son extraterritoriales” (Bauman, 2001), siendo asignados así, por una sociedad mundial un tanto difusa en cuanto a su unidad.

Ahora bien, entendiendo en claridad los diferentes conceptos asociados a la idea global de nueva sociedad contemporánea, se distingue la definición de Beck, en donde la globalización significa “procesos en virtud de los cuales los Estados nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios” (Beck, 2008:45). Esta definición sirve para orientar el enfoque de la globalización, sin embargo los Estados nacionales actualmente distan de utilizar a los actores transnacionales para relacionarse internacionalmente, por el contrario, hay un nuevo orden en “tierra de nadie”, donde los organismos transnacionales pueden diversificar sus funciones de acuerdo a los países que les convenga más económicamente, prescindiendo totalmente de algún sentido público o estatal.

A partir de otra perspectiva, pero apuntando a aspectos similares, encontramos la visión de la globalización en donde su significado más profundo se expresa en la idea del “carácter indeterminado, ingobernable y autopropulsado de los asuntos mundiales; la ausencia de un centro, una oficina de control, una gerencia general” (Bauman, 2001). Así, siguiendo la lógica de Bauman, se produce un desorden en tanto nadie regula este nuevo acontecer supranacional, en donde las personas no tienen mucha relevancia como actores activos o gestores de cambios, ya que esta globalización está externalizada a la persona y solamente remite a afectarla, como a todos los individuos, lo que representa una de las características de la globalidad.

En términos más economicistas, siendo esta la esfera clave de la globalización (propulsada por el cambio de un paradigma ideológico en disputa a una consagración del capitalismo como eje económico mundial) se encuentra la visión del Fondo Monetario Internacional (FMI). Según esta organización, la

globalización es resultado de un proceso histórico económico y tecnológico, en donde por consecuencia se abarcan otros aspectos de la vida como lo cultural, lo político y lo ambiental, sin embargo se enfatiza este sello mercantil refiriéndose a la globalización por su “creciente integración de las economías de todo el mundo, a través del comercio y de los flujos financieros...en algunos casos hay desplazamiento de personas (mano de obra) y transferencia de conocimiento” (FMI, 2000). Este planteamiento denota una cosmovisión desde el capital y los inversionistas, por lo que se planteará a continuación dicha percepción de su categoría económica.

Habiendo ya percibido diferentes perspectivas de la globalización y sus conceptos satélites asociados se puede definir la globalización como el fenómeno contemporáneo en donde la economía, los avances tecnológicos y las relaciones interpersonales traspasan las fronteras nacionales y se extienden mundialmente afectando de diversas formas a las organizaciones e individuos.

c) Globalización desde lo económico

El punto de vista de la globalización es el que más controversia causa y desde el cual se pueden dilucidar al menos dos puntos de vistas opositores. Primeramente situada desde la cumbre del capital y de los grandes logros que han tenido los países desarrollados, y además los logros que estos se atribuyen hacia los países en vías de desarrollo. Desde esta cosmovisión, “a medida que el proceso de globalización ha avanzado, las condiciones de vida han mejorado apreciablemente en casi todos los países. Sin embargo, los más beneficiados han sido los países avanzados” (FMI, 2000). Así, el FMI considera que en el sistema económico hay cambios beneficiosos para todo el mundo, entendiendo el sentido de la globalidad, siendo los países más desarrollados los principales favorecidos. Siguiendo con este relato, se comienza a apreciar la caracterización de la globalización desde lo económico como un propulsor hacia una mejoría en la calidad de vida de las personas, pero a su vez, tiene la condición de obligatoriedad, ya que este modelo

se ha esparcido por todo el mundo, y “ningún país, y menos aún los más pobres, pueden permitirse quedar aislados de la economía mundial” (FMI, 2000). Esta cara de la moneda presenta implícitamente el motivo por el cual es necesario que sea mundial el sistema económico, hay ganadores y perdedores, y dichos perdedores también son necesarios ya que representan la mano de obra, los recursos naturales, y también los importadores de los grandes avances tecnológicos que produzcan los países desarrollados. Todo esto se puede deducir muy claramente sólo viendo las intenciones del Fondo Monetario Internacional, una organización que en su base buscaba fomentar la cooperación monetaria con el fin de facilitar el comercio, el empleo y acabar con la pobreza se ve comprometida con un sistema económico que beneficia solamente a una parte minoritaria de la sociedad.

Por lo tanto, concibiendo y aceptando que la globalización en su esencia comienza y tiene como fin último el ser un escenario propicio para el desarrollo del neoliberalismo, cuya acción consiste principalmente en “lograr una penetración mundial de capital financiero, comercial e industrial, desarrollándose de forma multipolar” (Mateus & Brassete, 2002: 32), se pueden diferenciar dos actores desde el ámbito económico que tienen directa relación con el quehacer organizacional, estos son las transnacionales y la empresa local.

La trascendencia del neoliberalismo por medio de las multinacionales que se encuentra instaurado hasta en los más inhóspitos lugares ha cumplido el objetivo, de convertir el sistema económico capitalista hegemónicamente en el modelo utilizado por todo el mundo. Es así como se habla prácticamente de economía global, “porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes están organizados en escala global” (Castells, 1998).

La competitividad y producción

Teniendo en cuenta el modelo económico señalado anteriormente y el constante flujo de capitales que circula prácticamente en total libertad, se hace necesario

señalar la importancia de las empresas transnacionales¹¹ cómo protagonistas del proceso de globalización. Es a través de las empresas transnacionales donde se canalizan los mayores flujos de inversión, servicios y hasta conocimiento, lo cual por consecuencia afecta a los actores nacionales.

Castells (1998) plantea que el concepto de transnacional o multinacional es relativamente nuevo, ya que aparece en la segunda mitad del siglo XX y de manera simple, las empresas multinacionales son consideradas por su característica de operar y poseer sucursales en varios países. En su sentido más ideológico la idea de empresa multinacional genera controversias, ya que para unos es la expresión de un capitalismo salvaje, mientras que para otros es una herramienta para alcanzar el desarrollo.

Los constantes procesos de privatización que han venido desarrollando los Estados en las últimas décadas han incentivado la creciente presencia de capital extranjero. Ahora, considerando que en los años sesenta existían siete mil multinacionales, en 1995, a pesar de no ser una fecha tan actualizada ya habían aumentado a treinta y siete mil (Palacios, 2003). Todo esto sin considerar que la revolución tecnológica aun no alcanzaba su auge en aquellos años.

Actualmente el desarrollo de las transnacionales se manifiesta más claramente en el área de bienes y servicios, llegando a unificar los gustos de las personas en torno a la actividad del consumo. La competitividad mediante la cual deben situarse en un mismo escenario económico mundial empresas multinacionales junto con empresas locales, genera claramente una disputa respecto de cual tipo de empresa prevalece a las preferencias de los clientes, por consiguiente, como proceso de la globalización (entendiendo que aparecen actores económicos que atraviesan las fronteras de los Estados) la competencia tiene ahora mayores exigencias, por sobretodo, con la mediana y pequeña empresa.

¹¹ Se entenderá a la transnacional cómo aquella empresa que posee sociedades con operaciones en varios países. Cada transnacional posee poder de decisión y control pero es supervisada regularmente por una casa matriz. (Diccionario de economía y negocios, 1999) Además entenderemos también las transnacionales como empresa multinacional, o empresa supranacional.

d) El caso de la empresa local en un contexto globalizado

La globalización ha tenido un impacto negativo en las empresas nacionales en el sentido de la competitividad, ya que se ejerce una relación desigual en cuanto a recursos, cobertura, capital humano y prestigio que en muchos casos termina mermando las posibilidades de la empresa local de crecer económicamente dentro de su propio territorio. A su vez, el fenómeno creciente de las empresas multinacionales y la globalidad convierten a estas en sinónimo de calidad (Starbucks, Coca-Cola, Sony, Converse, etc.), deteriorando la preferencia a lo local por parte de los futuros clientes. “Ser local en un mundo globalizado es una señal de penuria y degradación social” (Bauman, 2001:32), y esto es afirmado por el autor en relación a que lo local pierde la capacidad de negociar y situarse en el mercado como un ente competitivo, considerando que las empresas transnacionales pueden también transmitir valores y significados.

Así como existen estudios sobre la globalidad de los tiempos actuales, también se han gestado teorías situando el interés en el desarrollo local. Según sus principales proposiciones estratégicas se busca desde lo local poder “reagrupar geográficamente a empresas y actores de una misma rama, a fin de producir una dinámica de desarrollo local” (Kelin, 2005:23), asimilando que el transnacionalismo atenta contra este espacio.

De esta forma, esta corriente teórica que surge mucho antes que el fenómeno de la globalización, pero que toma importancia en su auge, centra su discurso en el territorio, como un marco que genera sentido de identidad hacia los individuos y puede llegar a protegerlos de futuras crisis mundiales en caso de que se haya establecido un desarrollo a nivel local fortalecido y mediante acciones colectivas.

Un punto de vista interesante para la presente discusión lo plantea la socióloga Saskia Sassen, ganadora del premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales el

presente año 2013, ya que ella conceptualiza el termino de ciudad global¹², precisamente intentando llevar a la expresión concreta el impacto de la globalización a un sitio urbano particular, desde donde salen a la luz muchos aspectos negativos (principalmente para lo local) dignos de análisis. Desde esta perspectiva se plantea un punto clave respecto a lo explicado anteriormente, y es que, pese a todos los intentos de integrar el mundo en una lógica de crecimiento económico en conjunto, con desarrollos tecnológicos y emancipaciones geográficas en cuanto se modernizan las ciudades, la desigualdad queda intacta o se acrecienta (Sassen, 2004).

2) LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y SUS EFECTOS SOCIOCULTURALES

a) Las redes como parte de la sociedad

Manuel Castells (2005) diagnostica la sociedad actual como una sociedad red, considerando que el nuevo modelo tecnológico que existe se distribuye por medio de redes de información u comunicación interconectadas y que se han ido complejizando y ampliando.

Si bien las redes informacionales en el último tiempo han generado cambios en la vida de los individuos, creciendo de manera exponencial y creando nuevas formas de comunicación, existen diferentes tipos de redes las cuales se emancipan en el contexto globalizado actual.

Para conocer qué es una red en sí, el autor señala explicativamente que “una red es un conjunto de nodos interconectados. Un nodo es el punto en que una curva se intersecta a sí misma, y lo que es este nodo depende del tipo de red que nos referimos” (Castells, 1998), es de esta forma mediante la cual pueden existir redes

¹² La autora intenta territorializar la concepción globalizadora en cuanto a su impacto principalmente económico, como método de especificar lo global a medida que avanza la era contemporánea.

de flujos financieros globales, como redes de vendedores clandestinos, redes de narcotráfico, y otras, siendo en este caso la conformación de la red informacional la determinante para explicar el fenómeno de la globalización.

Es de esta forma como la sociedad red en medio de una era de la información toma una importancia gravitante, debido a que por medio de dichas redes se transmiten datos importantes y se generan comunicaciones que integran a los que se encuentran interesados, por ende, ahora el poder del cual antes fueron pertenecientes los millonarios ahora lo poseen los medios de comunicación y los gestores de estas redes.

Un ejemplo claro de esta situación son los resultados de estudios de mercado realizados por la empresa Interbrand¹³ el presente año, en donde se evaluaron las marcas más valiosas del mercado, siendo Apple y Google las empresas que ocupan los dos primeros puestos. (Siendo la primera vez en 13 años que Coca Cola no es la líder). Estas empresas reflejan claramente la relevancia que poseen las redes de información y la economía de bienes y servicios¹⁴ que se ha instalado en el mundo entero, considerando que Google brinda servicios de software varios y que no precisamente generan su ingreso por medio de la producción de productos físicos.

b) Internet y sus implicancias socioculturales.

Un punto clave y considerable dentro del proceso de revolución tecnológica es el uso masivo de internet, teniendo implicancias socioculturales a nivel mundial. Esta revolución a diferencia de cualquier otra se centra en las tecnologías de la información y la comunicación, en donde se ven involucradas las personas en su diario vivir directamente, en el sentido que “las nuevas tecnologías de la información no son sólo herramientas que aplicar, sino procesos a desarrollar”

¹³ Estudio realizado por la revista Forbes, en donde se evalúan las marcas con mayor valor del mercado internacional.

¹⁴ Google generaba solamente servicios de software hasta el año 2012, cuando compra la marca Motorola Wireless, para entrar al mercado de los celulares. Apple produce bienes (productos telefónicos y computacionales) y servicios informáticos.

(Castells, 1998), por lo que vuelven al individuo partícipe, independientemente del lugar geográfico en donde este se encuentre, experimentando los procesos de implementación de dichas tecnologías.

Las industrias de la comunicación y la tecnología se han vuelto parte de un bien de consumo necesario por las personas, de tal forma que actualmente en Chile existen 21 millones de celulares, y aunque suene contradictorio superan la cantidad de habitantes. Este es uno de los aspectos por los cuales ha aumentado considerablemente la conexión a internet entre los usuarios de Chile, la aparición de los denominados smartphones o teléfonos inteligentes, con la capacidad de conectarse a internet de manera móvil (en movimiento u en cualquier lugar).

En el último estudio de la Subtel¹⁵ (Subsecretaría de Telecomunicaciones) correspondiente al año 2013, se concluye que el acceso a internet por habitantes en Chile llegó a un 44,4%, es decir, 44 de cada 100 personas en el país posee acceso a internet.

Según este estudio se corrobora la tesis de que la telefonía móvil ha posibilitado el acceso a internet hacia los usuarios, contemplando que desde el año 2009 al 2013 la navegación móvil ha aumentado un 770%.

La comunicación a distancia por medio de internet se ha hecho un ámbito de la vida cotidiana en gran parte de la población, considerando el masivo uso de las redes sociales (como Youtube, Facebook, Twitter, etc.) día a día. Este hecho se ha llevado a cabo gracias al uso de internet, que aunque puede dejar muchas veces de ser “social” en su característica de relación cara a cara, es un campo nuevo y de mucho interés por la sociología, considerando el aumento potencial de la industria, disparando el mercado bursátil más que otras empresas que ofrecen bienes. Desde esta perspectiva, la revolución tecnológica se integra al sector financiero y se vuelve la innovación como una forma de generar crecimiento,

¹⁵ El estudio de la Subtel corresponde al informe de series estadísticas del primer semestre del 2013, disponible en: http://www.subtel.gob.cl/images/stories/apoyo_articulos/notas_prensa/informe_seriesq2_2013_vfinal.pdf

especulación y transacciones millonarias. Los múltiples beneficios de las tecnologías de la información han cautivado a las organizaciones para incluirlas, por hacer más rápido y efectivo el desempeño laboral además de prescindir de las barreras geográficas para comunicarse, lo que es propio de este fenómeno de la globalidad, y así lo afirma el autor que acuña esta época como la era de la información: “la tecnología de la información transformó cualitativamente la manera de llevar a cabo las transacciones financieras” (Castells, 1998). Estas nuevas tecnologías constituyen las bases materiales de la sociedad red como contexto al cual se plantea el presente informe.

c) Cambios en la comunicación de la información

Como producto de la revolución tecnológica y el masivo acceso a internet las formas de comunicación convencional como lo eran las relaciones cara a cara, cartas o incluso vía llamadas telefónicas se han visto transformadas. La nueva era de la información ha traído consigo múltiples nuevas plataformas de comunicación (mayoritariamente utilizando internet) por medio de las cuales las personas pueden relacionarse sin importar la dimensión geográfica. Actualmente existen mecanismos como las video llamadas que asimilan lo que sería una conversación cara a cara en tiempo real, sin embargo omitiendo el espacio físico en donde se encuentren los protagonistas. Esta ha sido una herramienta útil para la realización de conferencias de grandes empresas ahorrando la necesidad de volar desde Tokio a New York para una reunión, por ejemplo.

Ahora bien, desde una visión más analítica Manuel Castells (2009) vincula directamente la relación entre comunicación y poder (en su libro titulado por el mismo nombre) en la sociedad red actual.

Dentro de su tesis el autor señala que el poder se ejerce fundamentalmente “*construyendo significados en la mente humana mediante los procesos de comunicación que tienen lugar en las redes multimedia globales-locales de comunicación de masas*” (Castells, 2009: 535). De esta forma, la importancia de las comunicaciones trasciende lo informativo u las relaciones sociales, sino que

tiene directa relación con los grupos de poder, poseedores generalmente de los canales por los cuales se transmite la comunicación. Un ejemplo claro a esta aseveración es la violencia transmitida por las redes de comunicación y los canales televisivos (Castells, 2009) que se transforman en un vehículo de una cultura del miedo.

Este nuevo sistema de comunicación es tan versátil y diversificado que mientras los medios de comunicación pueden tener un rol importante para transmitir significados, las personas dentro de su individualidad pueden también expresarse publicando contenido y haciéndolo viral. Un ejemplo de esta situación son los denominados cazanoticias, que corresponden a usuarios que graban hechos relevantes con cámaras amateur u celulares y que al ser llamativos los noticiarios les han abierto un espacio para que aparezcan, llegando incluso a generar este nuevo segmento dentro de sus plataformas informativas.

Este cambio en la comunicación también ha traído consigo cambios culturales en la cotidianidad de las personas debido a que hay una tendencia a hacer pública la vida privada de los individuos vía redes sociales, compartiendo así preferencias, contenidos, gustos u opiniones a grupos de amigos que se pueden generar a partir de estas mismas esferas informáticas. Esta nueva característica ha despertado el interés de las grandes empresas de publicidad, utilizando las redes sociales para promocionar sus productos y además utilizando como orientación las preferencias que generan los usuarios, siendo Facebook por ejemplo una de las más valiosas bases de datos donde la gente voluntariamente hace público sus datos.

Ahora bien, estas comunicaciones que se realizan a través de internet son asimétricas, ya que no poseen los mismos recursos un canal de comunicación como una empresa, que un simple usuario de internet independiente. Por este motivo, la relevancia de los medios de comunicación radica en quienes son los poseedores de los mismos y pueden producir contenido hacia la población que, a esta altura, es consumidora del contenido emitido por la televisión e internet.

d) Desafíos organizacionales e innovación.

Tal como las sociedades evolucionan y cambian, las empresas también lo hacen en búsqueda de mejoras frente a los desafíos que se gestan, pero para que los cambios sean favorables y se realicen debe haber una buena estrategia por parte de la empresa. Estrategia que disponga de una buena reorganización y desempeño de las partes comprometidas en el proceso, donde también importan las personas: sus valores y comportamiento.

Es imperante llevar acabo de buena manera el cambio para poder cumplir con los objetivos de la organización, teniendo en cuenta siempre los desafíos que la empresa presente y el factor humano para nivelar la organización con las personas y lograr que hagan bien su trabajo, en armonía y tengan un buen desempeño acorde a los cambios. Si los individuos son motivados y se tienen en cuenta sus propósitos el proceso de cambio es facilitado y los desafíos que se plantean en la empresa pueden ser resueltos.

Todo este proceso de cambio consta de tres fases establecidas por Kurt Lewin:

Se comienza con una necesidad de cambio establecida como “descongelamiento” en donde hay una suerte de movimiento entre las fuerzas de cambio que otorga un impulso a una reingeniería de la empresa. Lo que es comprendido como “cambio integral de la organización”. Para lograr este cambio integral “se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. De manera que se llega a una estabilización del cambio (“congelamiento”). (Guizar, 2004: 45).

Esto lo veremos de mejor manera en el “esquema de la raíz cuadrada de Lewin”.

Como se expresa en el esquema Lewin, en la fase A hay una motivación para una toma de conciencia, en un juego entre racionamiento y sentimientos. En la B nos desplazamos al cambio donde la organización es transformada para efectuar

para efectuar un cambio en sí que termine con un recongelamiento donde se consolida el cambio y la empresa se estabiliza.

El enfoque de Guizar (2004) especifica que se trata de enfrentar los desafíos con un desarrollo organizacional que presenta una serie de características:

- -Otorga ayuda efectivamente en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- -Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- -Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios
- A su vez vemos seis valores importantes.
- -Brindar oportunidades a las personas para su buen desempeño.
- -Brindar oportunidades para que cada miembro desarrolle su potencial
- -Aumentar la eficiencia en función de las metas
- -Crear un ambiente grato para el trabajo
- -Otorgar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la organización

Pero esto no se logra fácilmente, es necesario plantear dinámicas para alcanzar sus objetivos y los desafíos:

- -Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico
- -Presentar cambios planificados
- -Utilizar herramientas y métodos
- -Ser constante en el mejoramiento y renovación de los sistemas.

Es así como con la objetividad de quienes intervienen en las organizaciones, sus estrategias y su reflexión se logra el cambio planificado que va ligado a la empresa y a sus expectativas. Para esto hay un aprovechamiento de las diferencias individuales para fines de la organización, lo que es logrado con la confianza de las personas, posibilitando la disposición de aceptar riesgos, con el principio fundamental de mutua colaboración.

Con lo planteado se establece una orientación sistémica en donde las partes están interconectadas desarrollándose bajo los valores humanitarios y las premisas: “Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas” y “Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, las cuales son importantes, para su trabajo y su vida.” (Guizar, 2004: 82). Entendemos el Desarrollo Organizacional como un motivador del potencial humano, viendo a la organización como una comunidad sistémica preocupada por los agentes que la componen y por su integridad.

Otro desafío inminente para las empresas es que estas no siempre traducen los problemas en un cambio. Primero tiene que haber por lo menos alguna seguridad de que es posible lograr una transformación ventajosa para la compañía. Cualquier sistema tiende a enfrentar una serie de resistencias dentro de sí cuando se trata de fijar un nivel de aspiraciones para el cambio. Por ejemplo, podría ocurrir que un grupo u organización ya haya intentado varias veces resolver sus dificultades y haya fracasado. Eso puede conducirle a la creencia derrotista de que el sistema es totalmente incapaz de superar sus problemas, aunque los perciba con mucha claridad.

La resolución a diferentes tipos de problemas varía según la cultura presente en la empresa. También es imperativo tomar conciencia de los problemas y hacer algo para solucionarlos. Este proceso de descongelamiento de la empresa una serie de formas:

Primero, el agente de cambio ofrece su ayuda para solucionar los problemas o entrega su percepción acerca de éste. Segundo, se estudian las dificultades del sistema para estimular el interés de los líderes de la empresa y dar cuenta de los problemas que tiene la organización. Así se comienza a efectuar el proceso de cambio que consta de subfases:

1. Aclaración o diagnóstico del problema.
2. Examen de caminos y metas alternativas; establecimiento de metas e intenciones para la acción.

3. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.

En la aclaración o diagnóstico del problema se toma conciencia de las posibles amenazas que plantean los cambios, ya que los gerentes con sus reacciones de defensa destruyan todo el mecanismo de colaboración entre el sistema y el agente de cambio. Por lo que se debe encontrar el equilibrio entre el agente de cambio y la empresa que evite las negativas frente a los cambios necesarios.

El establecimiento de metas e intenciones para la acción busca las formas definitivas de cambiar según las formas específicas, señalando ideas de lo que se debe hacer y cómo se debe realizar. Por ello, se deben pensar los puntos de apoyo para deliberar de forma clara. Lo que tiene que estar claro es que no se pueden proseguir inteligentemente ningún esfuerzo orientado a la solución de problemas sin considerar las posibilidades de acción alternativas.

Un problema que debe solucionarse al comenzar a realizar el cambio es lograr dominar la ansiedad de los organizativos frente al fracaso de intentar nuevas formas de conducta y técnicas de procedimiento. A menudo la ansiedad se puede superar permitiendo que las innovaciones sean “ensayadas” antes de ser adoptadas para siempre, lo que se logra mediante la exploración de las consecuencias de nuevos conceptos funcionales para la organización.

La transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio significa que el éxito se mide según la forma en que las intenciones o planes se transforman en realidad. Un punto importante es que si una vez logrado el cambio, éste siga siendo estable y permanente en la organización.

e) Desafíos de la empresa chilena:

La cultura chilena no se considera como base de la aplicación de los modelos de gestión, ya que se cree que basta solo con copiar indiscriminadamente exitosos modelos foráneos y aplicarlos directamente en las empresas, por lo que generalmente fracasan o tienen éxitos parciales. Al respecto Rodríguez señala: “El pobre resultado final de esta situación en Chile, fue atribuido a muchas cosas: el subdesarrollo, la falta de educación, el haber sido colonizados por españoles, etc.,

nunca se puso en duda el modelo, porque éste había demostrado ser útil y adecuado en todo el mundo desarrollado” (Rodríguez, 1991:144).

Por otra parte, hay una disociación entre el discurso y las prácticas; hay una verdadera fiebre por aplicar conceptos de gestión importados, lo que se traduce en cursos y seminarios sobre el tema, así como también en un discurso empresarial que resalta ciertos valores y principios. Estos generalmente han dirigido sus esfuerzos a aumentar la competitividad por medio de modelos que suponen la participación y el compromiso de los empleados, sin embargo, la ejecución de estos modelos es más bien unidireccional, enfatizando elementos de productividad y olvidando factores de seguridad y retribuciones. Tal como señala Montero: “El conjunto de estudios está demostrando que lejos de implantar el modelo de especialización flexible de los países desarrollados lo que se difunden son las prácticas de precarización del empleo, las condiciones de trabajo y salarios. Se trata más bien de mecanismos de una suerte de flexibilidad espuria que no pasa por una nueva relación capital-trabajo y que, a largo plazo, puede ser más perversa que virtuosa en términos de la sustentabilidad del desarrollo (Montero, 1995:74)

El cambio y el escenario técnico-organizativo han traído al tapete de los intereses temáticos la innovación y la creatividad, como activos importantes a ser considerados por las empresas. Como consecuencia ha aparecido una variada oferta educativa y se ha generado un discurso académico y empresarial que valoriza y resalta los desafíos y la innovación como elementos relevantes en la competitividad. Sin embargo, el repentino auge del tema suscita el problema del fundamento en el uso de los conceptos. Así la innovación pareciera ser más una declaración pública que prácticas organizacionales concretas; como si el mero discurso fuera suficiente para que la empresa sea innovadora.

A lo anterior se agrega que la innovación pasa irremediablemente por la participación de gerentes y trabajadores, considerado al potencial humano como el principal capital de la empresa. Sin embargo, esto costará que se aplique en

nuestro país, porque el ejecutivo chileno tiende a despreciar bastante la posibilidad del potencial humano.

En síntesis, podemos decir que existe un boom por aplicar modelos de gestión importados, pero que en su aplicación carece de reflexión sobre la cuestión cultural. En el caso particular de la innovación se reconoce que es un tema en boga y preocupa que tienda a ser más bien un slogan que prácticas concretas, convirtiéndose así en un desafío importante para las organizaciones chilenas.

En el ámbito académico, las investigaciones sobre el tema han puesto el acento en la innovación principalmente a partir del estilo de liderazgo o como inversión formal. En el primer caso se pone el acento en las cualidades de los gerentes o dueños de empresas como impulsores del cambio, es decir, de la persona innovadora. Por otro lado, se pone el acento en las unidades especializadas en innovación. Sin embargo, tanto en estos estudios, como en los discursos en general sobre el tema comúnmente se argumenta o se hace referencia a la existencia o no de una “cultura innovadora”, concepto que al parecer es tratado con cierta ligereza, ya que la cultura innovadora es más que la capacidad del líder o de los recursos asignados para la unidad de estudios.

f) El concepto de Innovación

Schumpeter (2002) establece entre sus planteamientos teóricos la definición de innovación, la cual se comprende como: “la aplicación comercial o industrial de algo nuevo –un nuevo proceso o método de producción; un nuevo mercado (...) Una nueva forma de vender; un nuevo negocio o una nueva organización. (Rivero, Senjo, Martínez, 2009,30)

Schumpeter además define 5 tipos de innovación útiles para el trabajo con organizaciones, los cuales son:

1- Innovación de un nuevo producto: se centra en el producto mismo y a los cambios posibles que se le puedan hacer para mejorar sus prestaciones. Esta mejora parte del descubrimiento de una nueva necesidad en el consumidor, que

propicia una transformación del producto mejorándolo o a la creación de uno nuevo.

2- Introducción de un nuevo método de producción: este se propicia cuando existe una modificación de relevancia dentro del sistema de producción de bienes o servicios. Esto puede ser la introducción de un nuevo equipo, nueva tecnología, un nuevo método de gestión o una nueva organización, o una combinación de cualquiera de estos puntos anteriores.

3- Abrir un nuevo mercado: este hace referencia a la introducción de un mercado desconocido, no abordado, independientemente que ya exista o sea nuevo.

4- Desarrollar una nueva fuente de materias primas u otros insumos: el examen de reducción de materias primas también puede ser un tipo de innovación, ya que estos pueden mejorar el producto y servicio en su funcionalidad

5- Crear una nueva estructura de mercados en un determinado sector: la ruptura en los mercados y su ampliación se concibe como una nueva oportunidad de innovación.

Además de la tipología de innovación que presenta Schumpeter, también expone como los procesos de innovación van adecuándose a los productivos, expresando además diferencias entre dichos procesos. El primero es la “innovación gradual” definiendo procesos de mejora continua pero lentos en su incorporación, mientras que la segunda la denomina “innovaciones radicales”, haciendo referencia a cambios profundos dentro del mercado o métodos organizativos.

Innovaciones graduales hace referencia a procesos de cambio de forma continua, ralentizada dejando en segundo lugar a la innovación, no imponiéndola de golpe dentro del mercado. Esta innovación produce un aumento general de la productividad o la mejora sustancial de algunos productos.

Mientras que las innovaciones radicales son los procesos de cambios profundos a nivel económico, ya sea como la introducción de un producto o procesos

totalmente nuevos en la producción del servicio o producto. Este cambio radical puede llevar consigo la renovación de todo un sector, pero conlleva también una apuesta arriesgada para la empresa.

g) El caso chileno.

Situándonos en el caso de Chile, este ha sido un modelo exitoso en el sentido de la integración al sistema global por medio de los cambios socioeconómicos y políticos que ha experimentado el país.

En Chile previamente a la caída del muro de Berlín estratégicamente se instaura un sistema neoliberal, como medida y legado de la dictadura militar.

Luego que vuelve la democracia a Chile, y se solidifica el sistema neoliberal, los gobiernos de la Concertación¹⁶ se dedican a abrir el país al comercio internacional mediante una serie de tratados de libre comercio, lo que causa una apertura global a mercados internacionales. Las exportaciones de Chile en productos como el cobre, celulosa, productos marinos, vinos y frutas son bien aceptados en el mercado mundial, por lo que se produce una bonanza económica situando al país con uno de los ingresos (PIB¹⁷) más altos de Latinoamérica (pese a su inequitativa distribución de recursos en la nación).

De esta forma, la globalización ha sido un fenómeno tan gravitante que ha puesto en la balanza el desarrollo económico de muchos países, y en el caso chileno principalmente, por su gran apertura al mercado, situándolo en la condicionante de que si la globalización se fortalece, el país prospera; pero si por el contrario, la globalización se debilita y se hunde, una de las primeras víctimas será nuestro país (Duque, 2006). Teniendo en cuenta este impacto profundo de la globalización en Chile, se puede observar que la estabilidad económica se ha mantenido, lo que

¹⁶ La Concertación de Partidos por la Democracia es una coalición de partidos de izquierda, centroizquierda y centro que gobierna Chile desde 1990 hasta el año 2010. Esta coalición está integrada por los partidos Demócrata Cristiano (DC), Por la Democracia (PPD), Radical Social Demócrata (PRSD) y Socialista (PS).

¹⁷ El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país.

devela que hay políticas y estrategias para integrar la globalización a lo local. Es así como las transnacionales dentro del territorio nacional han aprovechado las reglas del juego impuestas bajo la adopción de un sistema neoliberal y se han generado nuevas formas productivas caracterizadas por estar en la vanguardia en lo que respecta a redes y organización empresarial.

El punto bajo y muy importante sobre los cambios y la instauración del modelo neoliberal en Chile ha sido la abismante desigualdad en la distribución de los ingresos que existe.

Si bien se puede dar cuenta fácilmente de las cifras macroeconómicas de crecimiento, también se puede decir que en Chile existen dos realidades totalmente distintas, en donde conviven características del país más rico del mundo junto con la pobreza propia de un país subdesarrollado. Esta condición junto con el sentido de privatización de servicios y recursos claves dentro del ámbito nacional ha detonado la movilización de diversos movimientos sociales en los últimos años. Si bien el proceso de globalización saca cuentas alegres para los sectores privilegiados, el liberalismo económico y la disminución de la intervención estatal en conjunto a los procesos de privatización dejan en una posición de miseria a gran parte de las personas que ganan el sueldo mínimo, que no alcanza para satisfacer las necesidades básicas de los individuos.

En una entrevista por el CEME (Centro de Estudios Miguel Enríquez) a Manuel Castells, el autor expresa que ha estudiado el caso chileno y asevera que:

“Finlandia y Chile democrático son los dos modelos de desarrollo que mejor han sabido aunar su desarrollo, bienestar y democracia en el contexto de la globalización...pero Chile tiene dos grandes problemas, su esfuerzo en investigación es insuficiente y la calidad de su educación no corresponde al aumento de la cantidad. Por ende, en la siguiente década debe haber una transformación

en el sistema educativo chileno en todos sus niveles”¹⁸.
(Castells, 2005)

De esta forma, el autor tiene una suerte de premonición sobre la realidad chilena, considerando los diversos movimientos sociales estudiantiles que han dejado a la luz las falencias educativas que éste mismo revela años antes.

Por otro lado, la cara menos amable de la globalización nos indica que ciertos grupos de interés poseen una posición privilegiada y son poseedores del conocimiento y la comunicación.

3). LAS ORGANIZACIONES

a) Evolución de las organizaciones:

Las organizaciones son de importancia tanto para la sociedad como para los individuos, pues estas son actores sociales determinantes en la sociedad.

Estas organizaciones rodean a la sociedad, ya que *“los individuos nacen y mueren generalmente en una, y de igual forma, en el camino de la vida a la muerte, está lleno de ellas”* (Hall, 1995), pero para comprender la real importancia de estas organizaciones tanto para los individuos como para la sociedad, es necesario develar su significado.

Según la socióloga alemana Renate Mayntz, el concepto sociológico de organización se distingue de otras acepciones, ya que usualmente esta palabra *“...abarca esencialmente más de lo que el lenguaje usual suele llamar organizaciones, esto es, asociaciones y corporaciones voluntarias...Las organizaciones forman tan solo una parte de todas aquellas formas de ordenación social que se incluyen dentro del concepto de organización social”* (Mayntz, 1987: 48).

¹⁸ Entrevista realizada por Catalina Correa en el año 2005 al sociólogo español consultándole sobre el fenómeno de la globalización en Chile.

Añadiéndole un significado a la organización en la sociedad, esta se caracteriza por su “organización multifacética y por el número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituida” (Maintz, 1972: 12). Es decir, los sujetos necesitan de las organizaciones para la cooperación y el logro de sus objetivos, siendo este un elemento importante en la dinámica social. Es por este motivo que no se debe obviar que una organización solo existe en la medida que haya individuos capaces de comunicarse y estén dispuestos a actuar conjuntamente en el ejercicio de obtención de sus objetivos.

Por consiguiente a lo planteado, las organizaciones son esenciales en la sociedad y por ende, es natural la preocupación o interés de la sociología en su estudio.

Herbert Spencer se preocupó en sus tiempos en la división del trabajo y en las relaciones que se daban dentro de la sociedad industrial. En otro ámbito Émile Durkheim se interesaba en los tipos de organizaciones que se encontraban en las sociedades que él estudia, y que las caracteriza como orgánica u mecánica. No obstante, luego de esta etapa inicial comenzaron a encontrarse mayores aportaciones para la teoría sociológica organizacional, destacando en ella a Georg Simmel y Max Weber. Simmel destacó por su dedicación en los conflictos surgentes dentro de las organizaciones y entre estas.

Por otra parte, Max Weber (1922) desarrollo principalmente la teoría de la burocracia alrededor de los años veinte. Este autor da cuenta de la forma organizacional por excelencia de la llamada sociedad industrial y su relación con la tipología de acción social desarrollada por el mismo. Consideró la burocracia como consecuencia de los cambios ocurridos en las formas de pensamiento y de acción, las cuales estaban dirigidas por la “racionalidad” hacia fines.

Lejos de la calificación de sentido común que la tildó de “lenta” y “tramitadora”, dándole una connotación negativa, para Weber la burocracia es la forma de organización técnicamente superior a todas las otras formas de administración, y la consideró como el instrumento que le ha dado forma a la política, economía y la tecnología moderna.

Contemporánea a Weber, la Escuela Clásica de Administración Científica se centró básicamente en la búsqueda de formas más eficaces de productividad. Esta fue desarrollada para mejorar la eficacia de las empresas. Los principales exponentes de esta corriente son Frederick Taylor y Henri Fayol. Se expone por estos autores que la ciencia debe permitir la sincronización óptima de los recursos necesarios para la realización de la tarea, utilizando dos procedimientos: descomposición del trabajo o delimitación de los elementos y recomposición racional de los mismos de acuerdo a los objetivos a conseguir. Esta operación permite definir una resolución óptima, una vía o “One best way”, implicando una división entre preparación y concepción de trabajo mismo: “explorando las posibilidades de desarrollo personal y técnico de los trabajadores, permitiéndoles llegar al máximo nivel que les permitían sus aptitudes naturales.” (Perrow, 1998: 70)

Otros alcances y desarrollos de la sociología de las organizaciones fueron en Estados Unidos y en Alemania. Por una parte en Estados Unidos se centraron en la eficacia y en el rendimiento, tema central en el análisis organizacional. A su vez dedicaban su razonar en un plano generalizador, motivo de importancia para la expansión de la sociología de las organizaciones en el país, tendiendo siempre formalización abstracta, afán que tiene que ver con lo cuantificador, es decir demostrar que la sociología es una ciencia exacta que tiene validez general, de esta forma colaboro muy poco con estudios como de política. Por otra parte tenemos una Alemania centrada en la empresa de forma racional bajo un solo concepto, lo que “poco puede servir como apreciación de validez general sobre fenómenos del conocimiento de la realidad” (Maintz. R: 1972, 46). Sin embargo ambos estudios sirven en virtud de la teoría sobre organizaciones y en la evolución misma de la sociología de las organizaciones, pues a medida que la sociedad evoluciona la teoría también lo hace.

Siendo este fenómeno abordado desde dos perspectivas a través de la hermenéutica donde “el trabajo tiene que ver con la transformación de la naturaleza por el hombre para satisfacer sus necesidades, de esta manera el trabajo

se constituye culturalmente y de acuerdo con relaciones de poder”. (De la Garza Toledo, 2000: 15) Por lo tanto tiene carácter subjetivo.

Sin embargo, también encontramos otro significado que denota un carácter objetivo al trabajo, entendiendo el trabajo como el: “medio de creación de riqueza material o inmaterial y de hacerla circular” (De la Garza Toledo, 2000: 16).

Estudiando el fenómeno desde las diferentes concepciones hasta ahora, donde “el trabajo ya no es sujeto social, sino institución reglada y organización analizables estructuralmente y de alguna forma integradas al funcionamiento capitalista avanzado” (De la Garza Toledo, Enrique: 2000, 17). Surgen de esta forma teorías que van más allá del sistema burocrático propuesto por Weber inicialmente, ya que los cambios ideológicos ocurridos a nivel de sociedad en el último tiempo y la creciente complejización han llevado a replantarse el rol de la sociología en el estudio de las organizaciones

De esta manera los aportes y teorías señalan que la modernización va más allá de la burocracia pues, esta “contrajo individuos desorganizados-átomos aislados-más que grupos sociales naturales; cada individuo actúa de acuerdo con cálculos relativos a sus propios intereses más bien que persuadidos por normas grupales; y cada individuo piensa con lógica” (Perrow, 1998: 73). Siendo de suma necesidad desarrollar teorías organizacionales que integren procesos de racionalidad como las propuestas por los autores y a su vez ir más allá de estas o en complementariedad de las mismas.

En este punto es necesario mencionar a Barnard desde Merton, (2002) quien propone la organización como un espacio de cooperación entre los funcionarios y el ejecutivo, apelando a que las personas entreguen lo mejor de sí en una “escuela de relaciones humanas” con una ética moral y una voluntad de cooperar a través de una motivación y un sentido que va vinculado con la interacción desde las relaciones de fuerza donde todas dan cierta parte de sí consiguiendo la unión entre las partes que vendrían a generar procesos de decisión cooperativos, arrojando buenos resultados productivos .

Las relaciones normativas en el trato empleador-empleado, deben someterse a “normas secundarias de impersonalidad, donde cualquier falta a estas dependerá del antagonismo en quienes se identificaron con la legitimidad de las reglas.” (Merton, 2002). Acá el individuo formula sus propias estrategias para conseguir sus metas, dependiendo de los recursos que dispone de la manera más racional según los condicionamientos contextuales, adaptándose constantemente dentro de una racionalidad limitada y contingente haciendo “hincapié en la íntima relación que existe entre la estructura y el ambiente que le da apoyo, pues de no haber insumos continuos, pronto la estructura se va a pique.” (Katz-Kahn, 1999:17), es decir, debe haber un principio de integración o sino la estructura puede caer ante un sistema cerrado que involucra los factores negativos de la organización, donde vemos que una parte puede ser afectada, repercutiendo esto en el todo (que vendría siendo la organización en sí). Esto se produce debido a que en un sistema cerrado los factores o fuerzas dejan de funcionar desintegrándose paulatinamente debido a la independencia en la constitución de la estructura interna, que pueden ir en desmedro del conjunto de unidades, por esto las partes deben tener un mismo propósito como en el sistema abierto, donde a través de un principio de unidad son conducidos hacia una meta común.

b) Organizaciones como empresa:

A partir de lo planteado, la evolución de las organizaciones es comprendida como una extensión del sujeto mismo. Estas constituyen el punto de intersección y sincronización de las funciones de “utilidad individual”. Lo que se refleja en los cambios que ha sufrido la sociedad.

Una vez que las organizaciones son comprendidas y categorizadas como sistemas sociales, nos enfrentamos a “sistemas abiertos”, puesto que se considera que la organización está constituida por actividades interdependientes que unen coaliciones cambiantes de los participantes (Lucas Marín, 1994). De aquí, podríamos identificar el estudio de la empresa, ya que ha sido considerada por

muchos como la organización distintiva de nuestro tiempo. Categorizándolo primero, como una organización y en segundo lugar, como una institución; como organización, la empresa es constituida por un grupo de individuos en interacción mutua, con un fin determinado en el campo de la producción. Mientras que como institución, la empresa resulta ser la “cristalización” de roles entorno a la satisfacción de necesidad económica (Lucas Marín, 1994).

La organización es considerada como un sistema social y, por tanto, es un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Tal como señala Lucas Marín: “Las redes de individuos coordinados espacial y temporalmente nos aparecen como sistemas sociales bien establecidos, comúnmente conocidos como organizaciones (Lucas Marín, 1994:22).

Para lograr tanto las necesidades como los fines que caracterizan una empresa, existen distintos modos de relación social e integración entre los sujetos que la componen. Por un lado está aquella organización que se plantea con ciertos criterios fundamentados en la racionalidad, por tanto, en la organización formal, el medio físico es excluido así como las situaciones particulares y los miembros específicos de esta; de este modo las relaciones son de carácter impersonal, racional –de tipo ideal-. Así, la organización formal resulta ser consecuencia de la integración de la organización funcional jerárquica, con dos niveles de alcances: vertical y horizontal.

No obstante, cuando al interior de la organización existen relaciones –personales y sociales- que no son definidas o prescritas en la organización es que estamos frente a una organización de carácter informal, que se caracterizan por alcances de aspectos tales como: (Lucas Marín ,1994)

1. Factor de integración.
2. Disminución de la monotonía mediante juegos, ayuda mutua, etc.
3. Facilitan las comunicaciones creando vías diferentes a las formales
4. Ofrecen prestigio en aspectos ajenos o complementarios a la profesionalidad

5. Otorgan un factor emotivo a la integración de la organización, ya que proporciona seguridad, mitiga la impersonalidad, otorga cierta independencia bajo el amparo del grupo.

Sin embargo, las características más relevantes de una organización informal se reflejan en la analogía que se puede entablar entre ambos modos de organización; pues se podría decir que la estructura formal y por tanto, más rígida de una organización, es el “esqueleto”, el cual es complementado con la “musculatura” o estructura flexible que reviste la organización informal.

Una de las ventajas de considerar la empresa como un sistema de roles, es que permite nuevos planteamientos para la formación de esta, que resultan (Lucas Marín, 1994) más eficaces que el modelo tradicional. No obstante, también hay que comprender al individuo dentro de la empresa. En este punto la psicología realiza aportaciones al estudio de las organizaciones al focalizarse la conducta de los individuos y los grupos; considerando diferentes niveles: el individual, con las características propias de cada individuo. El nivel grupal, donde se destaca la importancia de estos (sea formal o informal) así como la interacción entre los sujetos que la componen. Y por último, el nivel organizacional definido por el sistema de roles y reglas, por redes de comunicación, el sistema de poder y la estructura de la autoridad.

Lucas Marín, (1994) enfatiza que todos aquellos individuos que organizan, dirigen y trabajan en la empresa son individuos partes de la organización, por tanto aquel factor humano debe ser considerado como elemento básico en los objetivos y actividades de la empresa en cuestión.

Para comprender de mejor manera la relación entre un individuo y su organización, se señala que la industria, empresa u organización es un sistema abierto que necesita ayuda del exterior para lograr mantenerse en el tiempo en función de los objetivos deseados. Así, el individuo resulta ser otro sistema y ambos, buscan el puesto de trabajo por razones distintas y a la vez complementarias: el individuo busca captar la atención de la organización y elegir

la mejor de las ofertas. La organización por su parte, procura atraer la atención del individuo y seleccionar entre los candidatos a los más capacitados.

Lucas Marín ha planteado que el mundo empresarial está configurado no sólo por la idea de la empresa sino que además, le suman tres elementos sociales: la fuerza laboral (externa o interna), el mercado y el empresario; donde la fuerza interna hace referencia a la motivación que posea el trabajador para mejorar el rendimiento en el trabajo. La fuerza laboral responde al elemento que permite en la toma de decisiones lograr objetivos claves como lo es la exposición futura en el entorno geográfico a los planes de remuneración de la fuerza laboral.

Respecto del empresario, el autor lo grafica como el artífice de las reformas en la empresa, por tanto es este “personaje laboral” quien asume los costos de producción y la dirección de innovaciones; aunque la función del empresario corresponde a un equipo directivo.

4) CULTURA ORGANIZACIONAL

a) Importancia del factor humano en la construcción de la cultura empresarial.

Berger define cultura como la “totalidad de los productos del hombre” (Berger, 1997: 6) en donde están incluidos los materiales y los contenidos en la consciencia humana. Desde esta definición la sociedad es solo un segmento de la cultura y los productos representan el significado subjetivo o la intencionalidad de quienes lo realizaron. El tejido de la cultura está construido por los significados subjetivos que los individuos albergan, concernientes al mundo en que viven. La cultura existe solo en cuanto las personas son conscientes de ella (Berger: 1996)

En cuanto a lo simbólico, Berger lo define como cualquier tema significativo que atraviese esferas de la realidad, y el lenguaje como el modo lingüístico mediante el cual se logra esa trascendencia (Berger: 1996,40). Entre los sistemas de símbolos más importantes históricamente están la religión, el arte y la filosofía.

Los sistemas de símbolos otorgan una “forma de ver el mundo” por parte de los sujetos en donde la expresividad humana es capaz de objetivarse o manifestarse a través de productos que quedan al alcance de todos los sujetos. Dichas objetivaciones quedan como índices de procesos subjetivo de quienes los produjeron y que su disponibilidad trascienda momento y espacio. Cabe decir, además que dichas objetivaciones no solo llenan la vida cotidiana, sino que la vida cotidiana es posible a través de ellas.

Cada individuo está inmerso en su cotidianidad, la cual está compuesta por un campo de objetivaciones lingüísticas que constituyen un campo semántico que ordena significativamente todos los sucesos rutinarios que presentan en su trabajo. La existencia de estos campos semánticos posibilita la objetivación, retención y acumulación de experiencia. (Berger y Luckman: 1996) Esta es selectiva, incluyendo u olvidando acontecimientos, formando así un acopio de conocimiento social e individual que se trasmite de generación en generación y que está al alcance de todos.

Lo mismo ocurre con la cultura organizacional, ya que está es producto de objetivaciones que han surgido como respuesta al entorno y que han constituido campos semánticos que ordenan la organización. Los dichos, las normas, los mitos, las creencias, consecuencias de objetivaciones de la intersubjetividad que se ha presentado en algún momento en la historia de la organización.

Por tanto el sujeto dentro de la empresa reconoce y distribuye las normas y reglas sociales de la situación o contexto en que son transmitidas, ya no de manera hegemónica sino desde la situación social real del individuo -o actor social- que la vivencia desde una perspectiva reflexiva y por supuesto que propia.

b) Definición del Concepto de Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede ser definida como el conjunto de valores, creencias, ideologías, costumbres, normas y hábitos que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, y que componen

patrones de comportamiento colectivo generando una identidad entre sus miembros que los diferencia de otras organizaciones y de su entorno al mismo tiempo (Kluckhohn y Strodtbec: 1961). Esta se origina, desarrolla y cumple diversas funciones dentro de la organización, las cuales han sido estudiadas por diversos campos científicos como las Sociología, la Psicología Social, la Administración o la antropología. Schein (2004) uno de los teóricos más destacados en la investigación y comprensión del fenómeno define cultura organizacional como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue adquirido por un grupo que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, debe ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (Schein, 2004: 17). Esta definición es clave para la realización del estudio ya que en base a su conceptualización es cómo se entenderá la cultura organizacional en el presente estudio.

c) Formación de la Cultura Organizacional: Grupo

Para que una cultura organizacional se desarrolle, debe partir del supuesto básico de cimentarse en un grupo determinado. Este puede iniciarse con un evento de origen que puede dividirse de tres formas diferentes: accidente, la acción de un iniciador, que atrae a un grupo de personas con un propósito y por último el evento anunciado o experiencia común que atrae a un número de individuos (Schein; 2004). Iniciada la formación del grupo, ya sea por cualquiera de los eventos de origen expuestos, esta presenta una serie de etapas en donde la función del iniciador o líder marca un rol fundamental en la formación de una cultura empresarial. El primer proceso definido por Edgar Schein (2004) es el de formación del grupo, ya que los sujetos no son un grupo desde un inicio, sino más bien una colección de individuos centrados en cómo hacer de la situación segura y

gratificante, mientras que luchan con problemas personales con la inclusión, identidad, autoridad e intimidad.

“En otras palabras, a pesar de los acontecimientos marcadores tempranos que crean algunas respuestas emocionales compartidos, en esta etapa los nuevos miembros están mucho más preocupados con sus propios sentimientos que con el problema del grupo como un grupo y, lo más probable es que estén operando en la suposición inconsciente de dependencia, es decir, que el líder [funcionario] sabe lo que se supone que debemos hacer” (Schein ,2004: 25).

Durante esta etapa el grupo opera de forma inconsciente en dependencia del líder suponiendo y desarrollando pautas de acción y buscando al mismo tiempo formas de legitimización para su actuar. Gradualmente los procesos de ansiedad iniciales de los sujetos desaparecen lentamente, y se levanta un lenguaje común establecido. A pesar de compartir el supuesto de dependencia inicial, las acciones de cada individuo son orientadas por las experiencias pasadas de interacciones en otros grupos. El surgimiento de un líder que represente la autoridad, divide el accionar de los sujetos integrantes de la colectividad en formación, presentando dos tipos de reacción: la consolidación del grupo o la sublevación de los integrantes hacia esta autoridad.

Una segunda etapa de formación del grupo es la construcción de las normas de comportamiento, en donde la dificultad en la capacidad de desarrollar pautas de acción para el grupo aumenta la dependencia de éste con el líder. A pesar de ello, la frustración que enfrenta el conjunto de sujetos y la incertidumbre son aplacadas en cierto sentido por un lenguaje común y una experiencia compartida planteando un sentido de grupalidad emocional. Este surge a través de las sucesivas relaciones entre los integrantes de la colectividad, formando pautas de comportamiento de forma inconsciente.

Un tercer proceso de la etapa de formación del grupo es la denominada prueba de realidad y catarsis. Lo que caracteriza esta tercera etapa es la mayor concientización por parte del grupo sobre la realidad del líder, considerando que

este no tiene todas las respuestas a las diferentes acciones o problemas que enfrentan. Frente a ello, el grupo desarrolla un sentimiento de responsabilidad grupal consolidando al grupo “El líder mágico ha sido asesinado, y el grupo comienza a buscar el liderazgo realista” (Schein, 2004:76). El grupo se libera de la pelea constante con el líder y sobre la realidad misma de este, pero a la vez el sentimiento de responsabilidad cae sobre el grupo reforzando el sentimiento de responsabilidad sobre los individuos aumentando la cohesión del grupo. De esta manera el grupo evoluciona y se genera la etapa denominada construcción de Grupo.

Una subdivisión de esta etapa se denomina prueba de realidad y catarsis. En ella se procede a resolver los elementos conflictivos dentro de la interacción misma de los integrantes, creando esquemas de interpretación dependiendo de las acciones a resolver. En este sentido si las diferencias entre dos integrantes se vuelven hostiles para la armonía del grupo, la regla, sanción o resolución a aplicar por el líder determinara desde ese momento el actuar frente a esa misma situación en el futuro y su interpretación frente a este hecho.

Una segunda subdivisión de esta etapa de evolución del grupo se denomina, El papel del Aprendizaje. Durante este proceso se refuerzan las normas y supuestos que llegan a darse por sentado a través del aprendizaje, ya sea sobre situaciones o experiencias exteriores o interiores del grupo. En este sentido el cambio que experimenta la colectividad en base al éxito de las normas impuestas y desarrolladas, orientara el actuar y la formulación de nuevas reglas o esquemas interpretativos en el futuro. Las normas desarrolladas a partir de la experiencia son el reflejo de un proceso de aprendizaje exitoso que trata de evitar un hecho conflictivo que arriesga el equilibrio del grupo.

La tercera etapa se denomina Trabajo de grupo y Funcionalidad. Durante este proceso el grupo se encuentra en un entorno de aceptación mutua, saben que esperar el uno del otro aprendiendo a convivir y a trabajar juntos (Schein, 2004). Para ello, la colectividad ejerce menos presión restrictiva hacia el actuar de los

sujetos fomentando normas que promuevan la individualidad y crecimiento profesional. A pesar de que los sujetos que conforman el grupo aprenden patrones culturales que orientan su interpretación o actuar, estos cambian constantemente obligándolos a adaptarse a nuevos patrones culturales.

Cuarta Etapa; Grupo de Madurez: Si un grupo funciona con éxito, será inevitable el reforzar sus suposiciones fortaleciendo el desarrollo de la cultura que se ha creado. La cultura será tan fuerte como el aprendizaje de las experiencias que tenga el grupo en su desarrollo. Mientras más fuertes son las experiencias del grupo, más fuerte será la cultura. Frente al desarrollo de normas dependientes de una cultura fuerte, surgirá el problema de adaptación frente a nuevos desafíos en un entorno cambiante, volviéndose un elemento vital para sobrevivir (Schein, 2004).

d) Liderazgo y Cultura Organizacional.

La cultura de una organización, hace que un simple grupo de individuos que orientan su actuar a satisfacer sus propias necesidades de forma individual, se orienten a actuar de forma conjunta desarrollando una experiencia compartida que los define ya sea que sus niveles de artefactos, valores o sus supuestos más profundos y los diferencia de su entorno al mismo tiempo (Schein, 2004). Para que una cultura organizacional se desarrolle necesita que una colección de individuos se transforme en un grupo, y resuelva con éxito la diversidad de pasos anteriormente expuestos. La cultura de una organización puede definirse como los patrones de supuestos básicos compartidos de un grupo que son fruto de la experiencia al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y que se desprenden de los valores y creencias que esta colectividad tenga. Los supuestos básicos que comparte un grupo de personas no se forman de manera instantánea en la experiencia grupal, sino más bien estos devienen de un proceso de liderazgo en una primera instancia. Las creencias y valores que el líder impone como forma de interpretación y de actuar frente a los problemas son puestos a

prueba de forma constante por la organización (Schein, 2004). Si las suposiciones y resoluciones que el líder otorga a los problemas de adaptación o integración son exitosas, estas se transformaran en suposiciones más profundas, de lo contrario, el grupo mismo desarrollara pautas interpretativas y de acción que definirán la cultura organizacional.

El líder de una organización es un factor relevante dentro de la formación de la cultura organizacional en sus primeros pasos y de influencia después de este proceso inicial. En una cultura organizacional ya desarrollada, el líder cuenta con herramientas para transmitir o cambiar elementos de la cultura, que pueden o no encontrarse presentes. El dinamismo propio de los elementos culturales hace que solo sea posible en su análisis el reconocimiento de estos factores de transmisión y cambio cultural originarios del líder o su ausencia total, sustituida por las creencias y valores de los sujetos en base a su experiencia compartida.

e) Niveles de la Cultura Organizacional

La cultura de una organización puede ser dividida en tres niveles de análisis dependientes entre si y que van desde las manifestaciones más abiertas y tangibles, hasta los supuestos más profundos y arraigados dentro de la cultura (Schein, 2004). Cada uno de estos niveles, se encuentra en dependencia de otro nivel, por lo cual es necesaria su revisión en conjunto para poder entender la cultura de un grupo.

1.e.1. Primer Nivel: Los Artefactos

En el primer nivel se encuentran Los Artefactos, que incluye a todos los fenómenos que un sujeto ve, oye y siente cuando se encuentra a un nuevo grupo con una cultura desconocida. En este nivel se pueden incluir todos los elementos visibles del grupo como lo son la arquitectura de su entorno físico, su lengua, su tecnología, sus productos, sus creaciones artísticas, su estilo, los modales de dirección, exhibiciones emocionales, sus listas publicadas de valores, rituales y

ceremonias observables. También incluye cartas, descripciones formales del funcionamiento de la organización y organigramas.

Los Artefactos de la cultura organizacional son de fácil observación, pero difíciles de descifrar en sus estados más profundos de significado. Un ejemplo claro de estos artefactos dentro de una cultura son las pirámides de Egipto. Estas representan un artefacto que permite su identificación a nivel histórico, pero no se hace posible establecer suposiciones más profundas sobre su creencia y valores, debido a que se necesita un proceso analítico mayor para entender su contexto y así explicar su producción y función dentro de esta cultura.

1.e.2. Segundo Nivel: Creencias y Valores

En el segundo nivel se encuentran las creencias y valores, que pueden definirse como los consensos que desarrolla el grupo sobre las soluciones a problemas de integración y adaptación al entorno y que en un inicio tienen su origen en las propias suposiciones que el líder posee.

Las creencias y valoraciones del líder se posicionan como respuestas ante problemas externos e internos, y son debatidos y puestos a prueba de forma constante, con el fin de verificar su veracidad. Solo los valores y creencias exitosas y estables en el tiempo se convertirán gradualmente en suposiciones más profundas, arraigadas dentro de la cultura de un grupo las cuales ya no tendrán solo un carácter momentáneo y debatible sobre la solución a un problema, sino más bien estas se darán por sentadas dentro de la forma de interpretación del mundo que subyace a la cultura. Este nivel también puede desarrollarse luego del inicio del grupo, por parte de experiencias compartidas de los sujetos u otros líderes dentro de la cultura que proponen soluciones basadas en creencias y valoraciones propias.

En este nivel de análisis, se pueden identificar una serie de elementos relacionados con los procesos de adaptación externa e integración interna de una cultura organizacional, que se correlacionan directamente con las creencias y valores.

Adaptación Externa

Los procesos de adaptación externa que desarrolla la cultura de una organización para enfrentar problemas con su exterior, exponen el ciclo de supervivencia que cualquier sistema debe poseer para mantenerse en relación con su entorno cambiante. Los elementos no se deben entender de forma secuencial, sino más bien de forma simultánea dentro de la cultura de una organización con el fin de resolver los problemas de adaptación externa. Cada uno de estos elementos se encuentra en estrecha relación con los valores y creencias de la cultura de una empresa, y de los cuales se pueden desprender suposiciones más profundas sobre la organización:

- a) **Misión y Estrategia:** El primer elemento a considerar es la misión del grupo y la estrategia que llevara a cabo para su fin. Cada nuevo grupo u organización debe desarrollar un concepto común de su problema de supervivencia final, de la que por lo general se deriva su sentido más básico de misión principal, tarea principal, o razón de ser. En la mayoría de las organizaciones empresariales, esta definición común gira en torno a la cuestión de supervivencia económica y el crecimiento, lo que, a su vez, implica el mantenimiento de buenas relaciones con las principales partes interesadas de la organización: (1) los inversores y accionistas, (2) los proveedores de los materiales necesarios para producir, (3) la directivos y empleados, (4) la comunidad y el gobierno, y, por último pero no menos importante, (5) los clientes dispuestos a pagar por el producto o servicio. Una organización puede presentar una sola misión específica la cual expone de forma manifiesta, pero esta misión no es única, sino que existen una serie de misiones a nivel latente, que son necesarias para sobrevivir pero que no se expresan de forma directa ya sea porque no se encuentran

legitimadas socialmente o por que pondría en riesgo a la organización en sus funciones (Merton, 1964).

Directamente relacionada con la misión que posee la empresa o institución está la estrategia, esta puede definirse como aquello que la organización debe hacer para que la empresa sobreviva y prospere en el cumplimiento de su misión. La estrategia organizacional comprende diferentes funciones y metodologías de trabajo que se realizan de forma constante, y que se evidencian en sus operaciones básicas de logística como sus actividades diarias, mensuales o anuales.

b) Objetivos: El consenso sobre la misión central no garantiza automáticamente que los miembros del grupo tendrán objetivos comunes. Con el fin de lograr un consenso sobre los objetivos, el grupo necesita un lenguaje común y supuestos compartidos sobre las operaciones de logística básica, por los que se pasará de algo tan abstracto o general, según el sentido de la misión a los objetivos concretos de diseño, fabricación y venta de un producto o servicio dentro de los costos y tiempos acordados. La Misión y estrategia pueden ser bastante atemporal, mientras que los objetivos tienen que ser formulados en relación con horizontes temporales definidos, para saber qué hacer el año que viene, el mes que viene, y al día posterior. En síntesis, los objetivos hacen concreta la misión y facilitan al mismo tiempo qué medios utilizar para lograrlo, además estos poseen varios niveles de abstracción y diferentes horizontes temporales para su cumplimiento.

c) Medios: El grupo no puede alcanzar sus objetivos y cumplir su misión si no hay un consenso claro sobre los medios con los cuales cuenta, y como utilizarlos para cumplir sus objetivos. Los medios que se van a utilizar se encuentran relacionados con el comportamiento del día a día, y por lo tanto requieren un mayor nivel de consenso de grupo. Desde el patrón particular de estos acuerdos surgirá no sólo el estilo de la organización,

sino también el diseño básico de las tareas, la división de la estructura de trabajo, presentación de informes y rendición de cuentas, las recompensas y los sistemas de incentivos, sistemas de control y sistemas de información.

d) Medición: La Medición del desempeño tiene dos elementos en torno al cual se debe lograr un consenso claro: qué medir y cómo medirlo. El grupo debe llevar a cabo un consenso sobre la manera de juzgar su propio desempeño con el fin de saber qué tipo de medidas correctivas tomar cuando las cosas no salen como se esperaba. Si los miembros del grupo tienen conceptos divergentes de lo que debe buscar y cómo evaluar los resultados, no pueden decidir cuándo y cómo tomar medidas correctivas. Ya solucionado el que medir, el grupo debe desarrollar un consenso en cómo medirlo. Es decir, los métodos que una organización decide utilizar para medir sus propias actividades y logros. Si el consenso no se desarrolla y subculturas fuertes se forman alrededor de distintos supuestos, la organización se encontrará en serios conflictos que potencialmente pueden socavar su capacidad para hacer frente a su entorno externo. Además no podrá establecer medidas correctivas para mejorar procesos de logística básica llevando a la organización a problemas más graves en torno a su producción o entrega de servicios.

e) Estrategias Correctivas y de Reparación: La última etapa sobre procesos de adaptación externa, se centra en el qué hacer si la organización requiere un cambio de rumbo en sus diferentes ámbitos (cultural, ventas, metodología, etc.) y como desarrollar dichos cambios en la empresa. Para ello, se necesita consenso sobre el cómo recopilar información externa, la forma de obtener esa información y el cómo llevarla a las partes adecuadas de la organización que pueden actuar para lograr la adaptación necesaria. Si la información llega al lugar adecuado, donde se entiende y

actúa en consecuencia con el problema, todavía existe la cuestión de llegar a un consenso sobre el tipo de acción a tomar. La recuperación o estrategias correctivas que una organización emplea en respuesta a la información que recopile sobre su desempeño es un área importante alrededor del cual se forma supuestos culturales relacionados con cambios profundos orientados a la adaptación.

Los procesos de adaptación externa, exponen el cómo la cultura de una organización se adapta a las exigencias del entorno cambiante. Para ello, deben ser capaces de desarrollar consensos bajo los cuales interpretar estos cambios y actuar en relación a ellos de manera exitosa.

Integración Interna

Siguiendo con el segundo nivel cultural de valores y creencias, se pueden reconocer en esta etapa procesos de integración interna que enfrenta la organización y que influyen en la cultura organizacional de una empresa. Si un grupo es capaz de llevar a cabo las tareas que le permiten adaptarse a su ambiente externo, también debe ser capaz de desarrollar y mantener un sistema de relaciones internas entre sus miembros permitiendo la estabilidad y equilibrio dentro de la organización. Al igual que en el punto anterior, los consensos que se formulan para resolver problemas de integración se desarrollan de forma simultánea, sin establecerse una prioridad secuencial.

- 1- La Creación de un Lenguaje común y Categorías Conceptuales:** Para funcionar como un grupo, los individuos que se reúnen deben establecer un sistema de comunicación y un lenguaje común, que permita la interpretación de lo que está pasando a su alrededor y al mismo tiempo posibilite la realización de acciones coordinadas como colectivo. Estas categorías reducen la sobrecarga y ansiedad de los sujetos que no poseen un esquema interpretativo con el cual orientarse o relacionarse,

permitiendo comprender cuál es la relevancia de los fenómenos y actuar en relación a ello. Dentro de la organización debe existir un consenso claro sobre las abstracciones de significado que se manejan comúnmente y que son fundamentales para el actuar de los sujetos. La interpretación del lenguaje debe tener en cuenta el contexto que lo rodea, debido a que las palabras dentro de la cultura de una organización se encuentran cargadas de simbolismos que necesitan ser interpretados para entender su significado de forma correcta.

A pesar de que los miembros del grupo desarrollen o tengan un lenguaje común inicialmente, dependerá del desarrollo de la cultura del grupo, el cómo palabras simples adquieran significados especiales, que en última instancia se transformaran en supuestos culturales más profundos.

2- Definir los Límites del Grupo y de Identidad: Si un grupo ha de funcionar y desarrollarse, una de las áreas más importantes para un consenso claro es la percepción de quien está dentro de la colectividad y quien no pertenece a esta, y los criterios por los cuales se toman estas decisiones. En un principio, los criterios de inclusión son fijados generalmente por el líder, fundador, o coordinador, pero también los miembros del grupo desarrollan sus propias pautas para definir los límites. Los criterios de inclusión formal dentro de la organización representan una primera fase de inclusión. Una segunda fase hace hincapié en la relevancia sobre los límites de inclusión que tiene la cultura de un grupo determinado. Estos subyacen la aceptación o contrato de un sujeto con la empresa, y se posicionan como criterios bajo normas de grupo de forma inconsciente.

3- Distribución de Poder y Estatus: La distribución del poder dentro de una organización conlleva procesos de relaciones culturales profundas arraigadas en los sujetos, que pasan la barrera de la inclusión del grupo y evidencian elementos relevantes dentro de este. La influencia que tendrá

un sujeto dentro de la organización estará relacionada con los factores relevantes para la cultura y que se encuentran integrados a los sujetos en sus interpretaciones. Estos pueden ser cargos ejecutivos, experiencia u otros factores que se encuentren ligados a experiencias exitosas dentro de la cultura organizacional. El poder y la autoridad se encuentran ligadas directamente a estas experiencias, y no necesariamente estar correlacionadas con jefaturas estrictas enmarcadas en organigramas corporativos, sino que exponen algo más profundamente inscrito en la cultura del grupo relacionado con los valores y creencias del segundo nivel cultural.

- 4- La Asignación de Premios y Castigos:** Debe desarrollarse un consenso sobre lo que simbólicamente se determina como recompensa o castigo y la forma en que estos se aplicaran, dependiendo de las diversas situaciones. Este sistema representa uno de los factores más relevantes dentro de la organización, ya que influye en gran parte de los esquemas interpretativos que desarrollan los sujetos. Este nivel tendrá significados locales en organizaciones diferentes exponiendo la relevancia de algunos elementos importantes dentro de la cultura del grupo y que se encuentran conectados al mismo tiempo a relaciones de inclusión, relaciones laborales, influencia, poder y estatus y a otros elementos de la cultura.

1.e.3. Tercer Nivel: Los Supuestos Básicos

Finalmente, en el último y más profundo nivel de la organización se encuentran los supuestos culturales. Estos se basan en soluciones a problemas de adaptación externa e integración interna, que se originan en base a la valoración y creencias propias de un sujeto, y que son utilizadas de forma constante, teniendo a la vez una experiencia exitosa dentro del grupo (Schein, 2004). Estas se dan por sentado de forma inconsciente en el sujeto, y el grupo empieza a creer que la naturaleza

realmente funciona de esa manera, encontrando el comportamiento sobre la base de una premisa diferente como inconcebible. Estos supuestos básicos llegan a ser no confrontables y extremadamente difíciles de cambiar, y si esto sucede conlleva en sí un nuevo examen de las estructuras cognitivas más estables de la cultura organizacional. Los supuestos básicos definen para los sujetos a lo que se debe prestar atención, lo que significan las cosas, como reaccionar emocionalmente a lo que está pasando, y las acciones a tomar en diferentes situaciones (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961).

Significación de la Información: Las suposiciones sobre la realidad y verdad de una cultura organizacional, traen consigo un consenso claro sobre lo que constituyen y significan los datos o la información, y como se determinan. Los diferentes niveles de realidad que se definan, determinan al mismo tiempo la importancia y definición de lo que se constituye como información dentro del grupo.

3.5 Cultura organizacional desde el sujeto.

Berger define cultura como la “totalidad de los productos del hombre” (Berger, 1997: 6) en donde están incluidos los materiales y los contenidos en la consciencia humana. Desde esta definición la sociedad es solo un segmento de la cultura y los productos representan el significado subjetivo o la intencionalidad de quienes lo realizaron. El tejido cultural está construido por los significados subjetivos que los individuos albergan, concernientes al mundo en que viven. La cultura existe solo en cuanto las personas son conscientes de ella. (Berger, 1996) En cuanto a lo simbólico, Berger lo define como cualquier tema significativo que atraviese esferas de la realidad y el lenguaje, como el modo lingüístico mediante el cual se logra esa trascendencia (Berger, 1996:40). Entre los sistemas de símbolos más importantes históricamente están la religión, el arte y la filosofía. Los sistemas de símbolos otorgan una “forma de ver el mundo” por parte de los

sujetos en donde la expresividad humana es capaz de objetivarse o manifestarse a través de productos que quedan al alcance de todos los sujetos. Dichas objetivaciones quedan como índices de procesos subjetivos de quienes los produjeron y que su disponibilidad trasciende momento y espacio. Cabe decir, además que dichas objetivaciones no solo llenan la vida cotidiana, sino que la vida cotidiana es posible a través de ellas. Este enfoque dentro de la cultura organizacional puede ser relevante dentro de empresas con antigüedad, en donde lo simbólico se puede objetivar más allá de una barrera temporal y puede trascender generaciones. En el caso de las empresas cuya trayectoria es más bien nueva es más difícil que se logren plasmar este lenguaje simbólico dentro de sus partes, ya que es necesario un proceso dentro del cual se interiorizan dichos significados.

Por otra parte, siguiendo las concepciones de Berger & Luckman (1995), cada individuo está inmerso en su cotidianidad, la cual está compuesta por un campo de objetivaciones lingüísticas que constituyen un campo semántico. Este ordena significativamente todos los sucesos rutinarios que presenta en la tarea diaria. Por consiguiente, la existencia de estos campos semánticos posibilita la objetivación, retención y acumulación de experiencia. (Berger y Luckman, 1995). Este proceso en el cual se objetiva, retiene y acumula experiencia es selectivo, en donde se pueden incluir u olvidar acontecimientos, formando así un acopio de conocimiento sociales e individuales que se trasmite de generación en generación y que están al alcance de todos los partícipes de la organización, en el caso de la presente investigación.

Este proceso señalado por los autores ocurre también en la cultura empresarial, ya que esta es producto de objetivaciones que han surgido como respuesta al entorno y que han constituido campos semánticos que ordenan la organización. Los dichos, las normas, los mitos, las creencias, consecuencias de objetivaciones de la intersubjetividad que se ha presentado en algún momento en la historia de la organización.

Por tanto el sujeto dentro de la empresa reconoce las normas y reglas sociales de la situación o contexto en que son transmitidas por la organización, es decir, el enfoque de los sociólogos determina que en una organización, la cultura entrega las pautas de conductas que se esperan y demarca un espacio de acciones límites en el cual los miembros pueden desenvolverse, sin embargo, el sujeto es quien las interioriza y reconoce como propias. De manera que la cultura organizacional cumple la función de dar cierto sentido a la realidad y al mismo tiempo, orientar la conducta de los sujetos.

Las conductas “prohibidas” que existen en la empresa indican el límite del sistema normativo, que es mucho más de lo explícitamente establecido. Existe un patrón cultural que indica a los miembros, que es lo “bueno” y “lo malo”. Es decir, la cultura vendría a ser orientadora de los actos al marcar con ciertos símbolos los límites establecidos. Por ejemplo, la comida “debe” estar en un plato, no solo por higiene, además, sino por una cuestión de orden y moral.

V. Marco metodológico

1- Fundamentación del diseño:

Dentro de la presente investigación, la realidad es concebida como un contexto de interacción entre sujetos, dependiente de los significados que estos le otorgan a su cotidianeidad. Lo que el individuo hace y dice es cómo define su mundo y experimenta esta realidad otorgándole un sentido a través de sus sistemas individuales de significación. En base a ello, la comprensión de la realidad debe darse desde la interpretación que el sujeto hace de ella, en su relación constante con otros, otorgando y construyendo su realidad a través de los significados. Son estas características definitorias de la realidad la que orientan el desarrollo de la presente investigación dentro de los marcos del paradigma interpretativo.

Desde el enfoque interpretativo la investigación describe de manera comprensiva la cultura organizacional de la empresa.

2- Enfoque desde el paradigma interpretativo

El paradigma interpretativo nace al alero de una profunda crítica a la concepción positivista de la realidad considerando a esta como objetiva y totalmente medible. Lo que no se podía medir quedaba fuera del conocimiento y no existía para los investigadores. Frente a esto el paradigma interpretativo concibe la realidad como dependiente de los significados que las personas le atribuyen. Es una realidad social construida a través de estos significados, dentro de un contexto de interacción constante con otros (Taylor & Bogdan, 1986). Siguiendo a autores como Irene Vasilachis (1992), el paradigma interpretativo: “tiene su razón de ser en el hecho de que la mira se ubica no sobre el mundo objetivo, sino en el contexto del mundo de la vida que tiene una relación de co presencia con el mundo objetivo. De esta manera el método para conocer ese mundo de la vida no

puede ser la observación exterior de los fenómenos, sino la comprensión de las estructuras significativas del mundo de la vida por medio de la participación en ellas” (Vasilachis, 1992: 42).

Dentro de este paradigma, la tarea del investigador es la comprensión de los procesos de interpretación que hacen los sujetos de su realidad. Esto obliga a posicionarse desde la perspectiva de las personas para su comprensión por parte del investigador. Epistemológicamente el paradigma enfatiza la subjetividad, como se concluye desde lo expuesto, la interpretación es la categoría central de este paradigma.

3- Alcance de estudio

Asimismo, el alcance del estudio será descriptivo-exploratorio, pues corresponde a describir y comprender cómo se configura la cultura organizacional de una empresa inmersa en un contexto global, con elementos teóricos propios de la sociología y avanzar para establecer prioridades para investigaciones posteriores (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

Dentro de los diferentes tipos de estudios que se presentan en la metodología de investigación, el estudio exploratorio se orienta a examinar un tema de investigación poco estudiado o que no ha sido tratado antes (Hernández, Fernández, Baptista, 2003). Las características únicas que tiene el contexto que se quiere investigar no han sido exploradas. A pesar de ello, como se plantea, pueden existir investigaciones sobre el mismo fenómeno pero dentro de otros contextos que permitan y otorguen una guía de orientación para la investigación futura.

El presente estudio por lo tanto se adscribe a la metodología cualitativa mientras que su carácter primeramente es descriptivo, ya que estos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis” (Dankle, 1986) y además exploratorio en la

medida que el alcance del estudio no busca comprender exhaustivamente o a profundidad el fenómeno, si no que más bien pretende conocer y describir una realidad por medio del relato de los trabajadores.

Debido a las características únicas del fenómeno que se estudia, el investigador es obligado a explorar lo desconocido o con referencias que no definen de forma integral la unidad de análisis a investigar.

Según esta aseveración “los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos” (Hernández, Fernández, Baptista, 2003: 59), por lo que resultará útil además el explorar la cultura organizacional de la empresa desde la realidad misma en que se da.

Por lo tanto, el presente estudio intenta llevar a cabo una investigación cualitativa sobre un fenómeno del cual se ha investigado anteriormente como lo es la cultura organizacional, pero que debido a las características particulares que presenta la empresa escogida, lo posicionan como un fenómeno único que requiere ser descrito. Junto con ello, las investigaciones anteriores sobre la cultura organizacional otorgaran un mapa metodológico con el cual orientarse, pero que no definirá de forma completa el actuar del investigador. Esto debido a que es un fenómeno con características particulares que lo definen y diferencian.

Debido a las características intrínsecas que presenta la investigación, esta delimita que su estudio será descriptivo-exploratorio. Ya que esta se encuentra en paralelo con los objetivos del estudio, que han sido expuestos anteriormente.

El presente estudio tiene como objetivo primordial comprender el cómo se configura la cultura organizacional en una empresa chilena a partir de los constantes cambios que posee el contexto global y como esta enfrentará los desafíos propios de una sociedad red. De esta forma, se enfoca en aquellos valores, tradiciones y en concreto, todos los supuestos básicos que son compartidos por un grupo y que de cierta forma se internalizan para generar conductas regulares en sus miembros, lo que entenderemos como llamaremos cultura organizacional y que se quiere describir.

Para seleccionar el tipo de metodología a ejecutar la presente investigación se consideró el interés prioritario por comprender la cultura organizacional, por lo tanto se utilizará el método más completo y pertinente para trabajar con la cultura: la etnografía.

Cabe mencionar que la etnografía en la actualidad no es la misma que se ejecutó en los primeros estudios cualitativos antropológicos, en donde el investigador se inmiscuía en una comunidad salvaje y habitaba con ellos hasta llegar a un conocimiento consistente para la investigación. El tipo de etnografía que utilizaremos por factores de tiempo, personal y recursos es solamente exploratorio, por lo que no se ahondará en profundidad lo cultural ni en demasía la inductividad de este método, si no que a priori se trabajará con los objetivos establecidos y se tratará de dar cuenta de ellos a medida que se investiga.

La etnografía se enmarca en las ciencias sociales como aquella rama de la investigación cualitativa que estudia descriptivamente las culturas. Etimológicamente significa la descripción (grafé) del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (ethnos). De esta forma el ethnos, es el objeto de estudio de la etnografía y puede ser cualquier grupo humano en donde existan relaciones que puedan ser reguladas por costumbres, objetivos comunes, valores o normas que los integren. En ese sentido, “una familia, una institución educativa, una fábrica, una empresa, un hospital, una cárcel, un gremio obrero, un club social y hasta un aula de clases son unidades sociales que pueden ser estudiadas etnográficamente” (Martinez, 2005).

Por lo tanto, el estudio etnográfico de esta cultura organizacional no se concibe como un caso aislado, ni tampoco con afanes de generalizar la investigación, si no que se constituye como un objetivo que está en contacto con el entorno y que se influencia de este para desarrollar conductas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de la empresa.

Las ventajas que presenta la etnografía es su flexibilidad y apertura hacia nuevas evidencias, ya que a medida que se va realizando la investigación pueden aparecer

factores interesantes que no necesariamente están relacionados con los objetivos a priori, pero que igualmente pueden servir para generar un conocimiento más completo por la gran cercanía del investigador con la realidad misma. Por el contrario, siempre se han argumentado ante las metodologías cualitativas en general que poseen carencias en la validación y confiabilidad de sus estudios por la activa participación del investigador y que prejuiciosamente la subjetividad de este juega en contra de la científicidad del estudio. Este debate no es nuevo y siempre se ha argumentado desde el paradigma positivista que este método carece de validez científica, por lo tanto en el capítulo de rigor científico se argumentará y justificarán los criterios de confiabilidad y validez viendo los beneficios de estos en el modelo etnográfico, ya que resulta verdaderamente útil para estudiar fenómenos culturales en donde la objetividad de los datos no pueden dar cuenta de los valores y tradiciones propias de un grupo humano.

Precisamente desde este ámbito se fijan las fortalezas de la etnografía que la hacen pertinentes para investigar la cultura organizacional de Ada Ltda., ya que esta metodología apunta precisamente a “comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros (entendidos como actores, agentes o sujetos sociales” (Guber, 2001), por lo que se convierte en el método más ad hoc a utilizar.

4- Matriz de búsqueda:

Primer Objetivo:

Categoría	Indicadores	Observación no Participante	Entrevista semi estructurada
1.Cultura organizacional	Artefactos	En este nivel se pueden incluir todos los elementos visibles del grupo como lo son la arquitectura de su entorno físico, su lengua, su tecnología, sus productos, sus creaciones artísticas, su estilo, los modales de dirección, exhibiciones emocionales, sus listas publicadas de valores, rituales y ceremonias observables. También incluye cartas, descripciones formales del funcionamiento de la organización y organigramas.	
	Valores, creencias y actitudes		X
	Supuestos básicos		

Categoría	Indicadores	Observación no Participante	Entrevista semi estructurada
2.Adaptación externa	Misión y Estrategia		X
	Objetivos		X
	Medios		X
	Medición		X
3.Integración	Lenguaje Común y Categorías Conceptuales	X	X
	Definir los límites del grupo y la identidad	X	X
	Distribución de poder y estatus	X	X
	Reglamento interno.		X

Segundo y Tercer Objetivo:

Categorías	Indicadores	Observación no Participante	Entrevista semiestructurada
4.Globalización	Competitividad		X
	Revolución Tecnológica	Identificar la cantidad de aparatos computacionales, teléfonos y tecnología en general que utilizan los trabajadores de ADA.	X
	Redes		X
5. Innovación y desafíos.			X

5- Universo Físico social y muestra:

La investigación se realiza en Servicios y Asesorías Ada Ltda, una empresa informática iniciada en 1999, con experiencia en creación de sistemas de software y soluciones para el ámbito bancario ubicada en Santiago de Chile.

Los entrevistados serán 15 funcionarios de la empresa Ada Ltda. Los cuales se distribuyen en trece “desarrolladores web” de la empresa y dos jefes de proyectos. Como criterio de selección se ha considerado que los trabajadores tengan un al menos un año de trabajo.

Referente a la muestra, dentro de la investigación cualitativa y particularmente en el método etnográfico, se buscan sujetos claves referentes a su antigüedad dentro de la empresa y a su cargo. La antigüedad en el trabajo representa el tiempo que lleva el funcionario dentro de la empresa y es un punto relevante para tener en consideración, debido a que se quiere comprender la cultura organizacional de la empresa, por lo que se debe tener una experiencia trabajando como miembro de la empresa para así conocer la cultura organizacional.

Por otra parte el cargo dentro de la empresa es un factor de interés porque con ello se pretende llegar a los fundadores de la empresa y a sujetos que sean influyentes en la configuración de la cultura organizacional de Ada Ltda. Por lo tanto, la muestra es intencionada y en este caso, como se ha mencionado se trabaja con funcionarios de diferentes tramos de antigüedad y cargos, por lo que se obtendrán diferentes perspectivas sobre la cultura organizacional.

Detalles de la empresa

Ada Ltda. Es una empresa de informática constituida el año 1999, enfocada principalmente al desarrollo de soluciones tecnológicas para la industria financiera. Cuyos servicios son:

- Desarrollo de software “a pedido”.
- Intención y soporte sobre sistemas informáticos.
- Gestión de proyectos informáticos.
- Desarrollo de productos.

Los servicios que brinda la empresa en un contexto global contemplan una serie de desafíos a enfrentar, por lo que ésta tiene como objetivos poseer una constante actualización en términos de las necesidades e innovaciones que la industria exige. De manera que se otorga por misión, el proveer de soluciones informáticas de alta calidad que ayuden a cumplir los objetivos de negocios de cada cliente.

Por otra parte su misión recae en desarrollarse para ser reconocidos como una empresa solvente, profesional confiable y de alta calidad en los servicios y productos desarrollados.

Dentro de la filosofía y principios de Ada se atribuye una preocupación especial por las personas. Se entiende que como empresa de servicios el capital humano es esencial para el logro de los objetivos. Por lo tanto es de preocupación establecer: relaciones de largo plazo basadas en la transparencia y confianza mutua, velar por un entorno laboral de calidad, respeto en las relaciones y compromisos establecidos por ambas partes. Preocupación por una remuneración justa y por último una política de puertas abiertas en cuanto a Recursos Humanos se refiere.

Dentro del Recurso Humano, la empresa consta de un personal de 52 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:

Trabajadores por edad (en años)

Edad	Número de trabajadores	Porcentaje
20-30	28	54%
31-40	11	21%
41-50	6	12%
51	7	13%
TOTAL	52	100%

Distribución por área

Área de trabajo	Número de trabajadores	Porcentaje
Administración y RRHH	5	10%
Jefaturas	5	10%
Desarrolladores	42	82%
Total	52	100%

Distribución por género

Género	Número de trabajadores	Porcentaje
Masculino	12	23%
Femenino	40	77%
Total	52	100%

La empresa cuenta con iniciativas de actividades internas de integración como lo son: Desayunos al integrarse un miembro nuevo al equipo de trabajo, concurso fotográfico de vacaciones, paseos de integración y camaradería, celebraciones orientadas a cumpleaños, navidad, fiestas patrias y día Nacional de la Mujer.

Dentro del proyecto actual hay un plan de desarrollo que tiende a establecer relaciones de largo plazo y a su vez al considerar el alto porcentaje de gente joven-señalado en las tablas- que se incorpora en la empresa, se formaliza el plan de desarrollo profesional para permitir: Visibilizar “una carrera” dentro de la empresa, Generar competencia profesionales y una Valoración profesional (cargo y rentas).

La empresa presenta diversos planes de desarrollo para el personal, opciones que han sido abordadas desde su creación en el año 1999 hasta ahora. Por esto es una

organización que tiene los años necesarios para develar su cultura organizacional con las posibles transformaciones del escenario técnico organizativo y el rol del individuo dentro de este escenario. Por otra parte, Ada Ltda. cuenta con un equipo de trabajo amplio para darle sustentabilidad al desarrollo de una investigación dentro de la empresa y realizar así un estudio de caso.

5.1 El estudio de caso en empresa chilena

La presente investigación cualitativa etnográfica posee fines explicativos sobre una realidad cultural en particular, para esto, se realizará el estudio de caso referente a una pequeña empresa nacional.

El estudio de caso puede realizarse indagando sobre una unidad o en el contraste de múltiples casos, teniendo en consideración que la realidad es dinámica y que los fenómenos se pueden investigar tanto unitariamente cómo haciendo comparativas propias de un análisis inductivo. Por lo tanto, esta realidad social que se genera por múltiples fenómenos puede estudiarse al investigar un caso en particular, es así como según Robert Yin, un teórico especializado en esta metodología señala que esta indagación empírica del estudio de caso *“investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples evidencias que pueden usarse”* (Yin, 1985)

Por otra parte, este tipo de metodología no es excluyente al utilizar la etnografía, por el contrario, un estudio de caso unitario puede ser considerado una micro etnografía como así Rodríguez (1996) lo señala, alcanzando niveles explicativos del fenómeno a investigar. Uno de los precursores de este método plantea una serie de beneficios al utilizar esta metodología, ya que a través del estudio de caso *“el investigador puede alcanzar una mayor comprensión de un caso en particular conseguir una mayor claridad sobre un tema o aspecto teórico concreto”*. (Stakey, 1994).

En virtud de lo mencionado anteriormente, se realiza en la presente investigación el estudio de un caso, específicamente el caso a investigar corresponde a la cultura organizacional de una pequeña empresa nacional, denominada Ada. Ltda., dedicada a la realización de soluciones y brindar servicios informáticos a sus clientes.

6- Técnicas de recolección de datos:

En cuanto a las técnicas de recolección de datos a utilizar en la presente investigación serán:

6.1 Entrevistas semi-estructurales individuales

Este tipo de técnica presenta gran concordancia a nivel epistemológico y metodológico con la etnografía, ya que esta no solo se concibe como una estructura rígida de interrogación para los objetivos de la investigación. Por el contrario, el dialogo se transforma en un proceso lleno de simbolismos, más allá de lo verbal. Junto con ello se delimitan las barreras formales, y se abre una gama de nuevas formas de comunicación que permiten acceder a información.

La riqueza de alternativas con la que cuenta la entrevista semi-estructurada permite no solo adquirir una mayor comprensión del fenómeno a través de la respuesta a las preguntas , sino que abre la posibilidad de adquirir una comprensión más exacta del fenómeno. De manera concisa, la entrevista es una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree (Spradley, 1979), dentro de la cual primeramente se comienza sobre temas generales y posteriormente se va profundizando en los temas de más interés para la investigación

La finalidad de la entrevista semi-estructurada es la obtención del mundo vivido por las personas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que los sujetos le otorgan a los fenómenos descritos.

Las entrevistas serán de tipo individual, ya que se requiere eliminar sesgos que posiblemente pueden aparecer por presión social, entiendo que desde una

entrevista grupal o focus se pueden provocar (Rodríguez; Gil y García, 1999), ya que se busca lograr una visión subjetiva sobre la significación de la cultura organizacional para los individuos.

El número de entrevistas corresponden a 15 personas entrevistadas, lo que constituye un 20% del total de la empresa y una cifra contundente para reconocer la cultura organizacional.

INSTRUMENTO:

Pauta Entrevista semi estructurada.

Previamente a la aplicación del instrumento se le informa a los entrevistados sus privilegios y el fin del estudio. Están libres de no responder alguna pregunta y de retirarse cuando lo deseen. El estudio es anónimo y los datos serán entregados como resultado final a nivel de empresa, no de manera individual.

Cabe mencionar que la presente pauta corresponde a una entrevista semi estructurada, es decir, en ella se plantean los lineamientos generales a seguir durante el proceso de entrevista, sin embargo, el investigador es quien guía este proceso con el objetivo de obtener la mejor información posible para la realización del estudio.

Identificación personal y origen:

¿Cómo fueron sus primeros años dentro de la organización?

- En relación con sus compañeros.
- En relación a su inserción laboral.
- En relación con el líder.

¿La empresa ha cambiado desde que usted llegó? ¿Cómo ha cambiado?

Líder

¿Cómo era la comunicación entre los líderes de la empresa y los funcionarios, y como es actualmente?

Cultura

¿Celebran fechas relevantes dentro de la empresa? ¿Quiénes participan?

Relaciones laborales

¿Cómo cree usted que son sus compañeros de trabajo en general?

Desafíos e Innovación

¿La empresa ha facilitado procesos de capacitación hacia los trabajadores? (tratar que se explye)

¿Qué desafíos cree ha enfrentado la empresa en este último tiempo? ¿Cómo se ha adaptado?

Contexto global

¿Cómo ve a la empresa en el futuro?

Observación no participante:

La observación no influye en el funcionamiento regular del grupo. Esta técnica se limita a observar de forma silenciosa al grupo, sin generar posibles distorsiones de la realidad en caso de que ellos sean interrumpidos de sus funciones por un agente externo.

A través de este tipo de observación no participante, se evita una relación directa con el fenómeno con el objetivo de pretender la máxima objetividad y veracidad posible. Es posicionarse fuera del fenómeno, no influenciarlo en su desarrollo y otorgando la capacidad de observación y comprensión en base a su estado natural

De esta forma, al comenzar las observaciones se tiene una idea de lo observado con el fin de focalizar la mirada a ciertos fenómenos de interés, sin embargo, no se presenta una pauta de cotejo, ya que la observación se realizará para describir el fenómeno manteniéndose al margen, es decir, como un espectador pasivo que se limita a registrar la información que aparece, tratando de mantener la máxima objetividad y veracidad posible.

7- Método de recopilación de datos

Para el comienzo del presente estudio se generó un vínculo con un informante clave, quien hizo los contactos posibles para la realización del estudio. Luego se realizó una revisión documental de archivos entregados por los mismos informantes y solicitados a la empresa, revisando el contenido del sitio web, medios de comunicación y además, observación no participante, para así considerar los elementos físicos que pueden dar cuenta de características culturales propias de la organización.

El análisis documental fue útil para la primera instancia de investigación, ya que esta técnica se orienta a reunir, seleccionar y analizar los datos que están en forma de documentos producidos por un grupo o sociedad, con el objetivo de estudiar un fenómeno específico y proporcionar una base de conocimientos previos para poder ingresar al área de estudio.

Es decir, el análisis de los documentos, permitirá acceder a parte del registro cultural de un grupo, permitiendo a través de su análisis una mayor comprensión y complementación de los datos obtenidos anteriormente con otras técnicas.

Por otra parte, para las entrevistas semi estructuradas se utilizará una grabadora para recopilar la información proporcionada sobre lo que los trabajadores perciben en la cultura organizacional.

Para las observaciones no participantes se tratara de descubrir las conductas y situaciones que se dan en la empresa, de igual forma, se organizara la observación según los temas de interés de la investigación elaborando una descripción del lugar mediante notas de campo

7.1 Metodología para análisis de datos:

Para poder comprender la información de forma certera y llegar a resultados relevantes sobre el fenómeno tratado, se analizaron las entrevistas, las observaciones no participantes y los documentos mediante el análisis de contenido planteado por Spradley (1980), utilizando el método de dominio diseñado por el autor, para así develar el fenómeno a tratar.

Según Rodríguez Gómez (1999), un dominio es una categoría de significados culturales que incluye otras subcategorías. Todos los elementos incluidos en una categoría tendrán algún rasgo de significado en común. Descubrir los dominios de una cultura es el primero de los objetivos del análisis en la investigación etnográfica”. (Rodríguez, Gil y García, 1996: 220). De manera que un domino se caracteriza por tener una serie de elementos:

- Término Inclusivo: nombre de una categoría de significados culturales.
- Término Incluido: son las categorías de menor rango incluidas dentro de un dominio.
- Relación Semántica Simple: es la unión del término inclusivo con todos sus términos incluidos.

De acuerdo a Spradley (1980) estos elementos identifican categorías culturales dados en el fenómeno estudiado y permite tener una descripción del mismo. Este análisis consiste en un proceso de búsqueda de dimensiones que permitan construir categorías significantes para su posterior análisis. Lo interesante de este método es que da cuenta de dos técnicas de recolección de información: la observación y la entrevista, para así generar la resolución de los objetivos de la investigación en cuestión.

Finalmente, se aplicó el software Atlas ti como apoyo para el análisis de datos, sistematizando la información y generando arboles de contenido útiles para comprender la dinámica de la cultura organizacional a partir de lo que los entrevistados expresaron.

8- Triangulación:

Para poder comprender cómo se configura la cultura organizacional de ADA Ltda. en las últimas décadas, se utiliza una metodología de carácter comprensiva, ya que se concibe la realidad como construida por los sujetos y por ende los datos vienen a ser entregados por los mismos sujetos que la componen. Por lo mismo se plantea identificar a los trabajadores bajo un enfoque exploratorio. Puntos que afirman una triangulación intersubjetiva con la ayuda de una etnografía, el cual permite analizar los discursos realizados por los actores y que a su vez van revelando la significancia que le atribuyen a la cultura organizacional tras el estudio de sus propios discursos. Triangulando mediante la intersubjetividad, pues como procedimiento analítico permite contrastar diferentes puntos de vistas de los sujetos para así llegar a respuestas en cuanto al fenómeno de análisis que convoca.

Como mecanismo de triangulación también se pueden relacionar los tipos de cargos que poseen los entrevistados, como también el género que poseen, descubriendo así que rasgos significativos pueden atribuirse a cada atributo.

Otro punto de triangulación es la utilización de más de una técnica, en este caso se utilizarán entrevistas semi-estructuradas, observaciones y análisis de documentos con el fin de generar un levantamiento de información más acabado y superar los sesgos de cada técnica de recolección de datos.

Criterios y rigor científico:

La etnografía presenta una flexibilidad tal, que permite la utilización de distintas técnicas de recolección de datos, formas de análisis o formulación de los resultados. Pero que como criterios propios de la metodología, esta flexibilidad no deben confundirse con una falta de rigor. A través de este (criterio), se permite diferenciar un buen estudio de uno deficiente, permitiendo dar cuenta de un proceso detallado del tratamiento de los datos junto con la seguridad de confiar en los resultados expuestos por la investigación. El rigor permite plantearnos la evaluación de la investigación de forma integradora permitiendo al otro comprender el proceso y los procedimientos ejecutados.

Para lograr el rigor necesario dentro de investigación, se utilizara el contraste de las interpretaciones del investigador con las interpretaciones de otras fuentes. De estas fuentes, la primordial y más importante es la de los integrantes del contexto cultural específico, es decir, la de los entrevistados.

Dentro de las características de un estudio científico, este debe poseer confiabilidad para poder considerarse como tal, y dentro de la investigación existen dos tipos: la confiabilidad interna (cuando varios investigadores al estudiar lo mismo llegan a similares resultados) y la confiabilidad externa (cuando se investiga lo mismo en circunstancias o tiempos diferentes y se llegan a similares conclusiones). Sin embargo, por las características y dificultades de la etnografía, no es posible repetir un estudio en el sentido estricto, como en la investigación cuantitativa, por lo que la confiabilidad se mide utilizando otros criterios.

Como estrategias para alcanzar un buen nivel de confiabilidad tanto interna como externa, se procederá a realizar las siguientes estrategias (Le Compte y Goetz, 1982):

- Primeramente como medida de confiabilidad externa, se da a conocer precisamente el rol del investigador y si conoce a alguno de los informantes, además, se identifica claramente a dichos informantes

realizando una descripción de estos, describiendo también el contexto situacional en el que se recopilarán los datos. Además, la etnografía se adscribe al paradigma interpretativo y a su vez se citan autores con prestigio en el ámbito científico tanto teórico como investigativo, lo que refleja un enmarcamiento claro dentro de las ciencias sociales.

- Como confiabilidad interna, la principal fortaleza es la presencia de los tres investigadores, lo que tras un trabajo en equipo se podrá contrastar las miradas particulares para generar las interpretaciones adecuadas. Además de esto se utilizarán elementos tecnológicos como grabaciones o videos para conservar en vivo las entrevistas realizadas, lo que asegura poder recurrir a estos datos repetitivamente.

Respecto a la validez, esta representa una fortaleza dentro de la metodología, tanto cuantitativa como cualitativa, por el nivel de cercanía con la realidad. Los mismos conceptos y significados se adecuan a la interpretación que señalan los sujetos sobre su realidad, por lo que se da cuenta de una verdadera descripción de la cultura organizacional desde su perspectiva.

Además se establecerá un planteamiento de transparencia, es decir, un proceso a través del cual se incluye en la presentación de los estudios cualitativos información clara y precisa desde la selección de la muestra hasta los resultados de la misma. Este permite entender al lector cómo se realizó la investigación en todas sus fases desde el comienzo hasta la entrega de resultados. Junto con este proceso se establece un proceso de contextualización, refiriéndose a una descripción detallada del contexto de donde se originan los datos y sus resultados, y de su interacción constante.

9- Aspectos éticos:

Cualquiera sea el campo científico, la ciencia utiliza la crítica como elemento para construir credibilidad. El pensamiento crítico lleva consigo una reconstrucción en sí misma de la ciencia, estableciéndose como elemento diferenciador de

ideologías, pero al mismo tiempo uniéndola con la ética. La ética, como estudio de la moral y reflexión sobre la misma, no presenta la solución para la conformación de una sociedad ideal, sino más bien plantea los problemas que se generan dentro de este largo recorrido histórico de la sociedad.

Un primer aspecto ético que se presenta, tiene que ver con el respeto a la singularidad del otro. Es decir, tanto yo como el otro somos sujetos con una singularidad en la cual se concibe nuestra dignidad, comprensión, protagonismo y cultura que es el centro de la investigación (González, 2002). Se debe tomar al sujeto y la cultura como únicos con ciertas características que los definen, y los cuales dan formulación a la investigación en su conjunto, evitando los reduccionismos.

Un segundo aspecto ético conlleva relación con el dialogo que se desarrolla en la investigación y la necesidad de no plantear una ética rígida que cierre la posibilidad de una mayor comprensión. El objetivo de la investigación cualitativa se orienta a comprender desde la perspectiva del sujeto su propia cultura, y para ello, se vuelve fundamental el dialogo entre el investigador y el sujeto investigado (González, 2002). En relación a este punto, el dialogo no debe darse en base a una única concepción ética teleológica o deontológica, sino más bien esta debe abrirse con el fin de que se amplíen los discurso, mejorando la comprensión del fenómeno. Una ética rígida sesga la capacidad de comprensión que otorga el dialogo, necesario y fundamental para los objetivos de la investigación cualitativa.

Otro aspecto ético tiene relación con el valor propio de la investigación. Esta debe orientarse a una mayor comprensión del fenómeno, y junto con ello una mejora de su situación (Ezekiel Emanuel, 2000). Además, la investigación será desarrollada por una metodología rigurosa que dé cuenta de resultados válidos, como lo es la etnografía. Como un proceso de desarrollo científico, éticamente la investigación debe ser rigurosa en su desarrollo y formulación de resultados.

Junto con ello, también debe plantearse el riesgo - beneficio de una investigación. Esta debe presentar un beneficio para la población, no un riesgo considerable

(Ezekiel Emanuel, 2000). Es decir, los beneficios potenciales exceden a los riesgos que presente la realización de la investigación. Debido a los múltiples conflictos de intereses, es necesaria una revisión externa que sea competente, que permita evitar distorsiones en el diseño y salvaguardar la responsabilidad social.

Otro aspecto relevante para la ética de la investigación tiene relación con los participantes inscritos dentro de la misma. El consentimiento firmado de los participantes no finaliza la responsabilidad en torno a estos (Ezekiel Emanuel, 2000). Sino más bien esta deba darse en base a un compromiso constante teniendo respeto por las personas, tanto en su privacidad o derecho a cambiar de opinión en torno a su integración a la investigación, recibiendo la atención y prestaciones que sean necesarias.

Finalmente se expone el consentimiento informado. Este es parte fundamental y necesaria dentro de cualquier investigación, y permite otorgar el control de la participación o no participación al sujeto, en la medida que se respeten sus creencias, valores, intereses o integridad física.

VI Análisis de los datos:

Mediante la creación de los dominios inclusivos (o metacategorías) se procede a describir los resultados del estudio, de modo que sean explicados cada uno de los puntos abordados en esta tesis de manera ordenada, sistemática y bajo la generación de categorías que responden a los significados identificados en los datos. Todos los dominios o temáticas generadas en el presente análisis provienen del procesamiento de los datos recopilados con los instrumentos anteriormente estipulados en la metodología de investigación y aplicados el mes de septiembre de 2013 en la Empresa ADA Ltda.

Por consiguiente, dentro del presente análisis se expondrán los resultados obtenidos, serán descritos por medio de temáticas y posteriormente se darán a conocer la concordancia con los objetivos de investigación planteados al inicio del estudio.

Cabe recalcar que el paradigma interpretativo de la investigación cualitativa al cual adscribe este estudio posee un método inductivo, es decir, los resultados del proceso de análisis se levantarán por medio de los datos arrojados directamente de los sujetos.

1. Integración al Trabajo.

A partir de las respuestas de los trabajadores, se generó la temática Integración al trabajo, la cual abarca diversos aspectos subdivididos en categorías, tales como la inserción laboral del individuo, desde el plano productivo como desde sus relaciones humanas.

1.1. Origen laboral:

Los funcionarios entrevistados de la empresa Ada Ltda. Expresaron dos respuestas comunes pertinentes la procedencia que estos tenían antes de integrarse a la empresa, cuyas alternativas fueron mayoritariamente desde otra empresa o directo desde la universidad. En ambos casos insinuaron que aprendieron bastante al llegar a la empresa, a pesar de poseer experiencia anterior.

El requisito para ingresar a la compañía depende específicamente del cargo al cual se esté postulando, por consiguiente, no hay un formato estándar para el reclutamiento de personal si no que este se adecúa a las exigencias de la empresa.

Los trabajadores que ingresaron desde una empresa externa o una universidad no presentan diferencias significativas respecto de su ingreso a la organización, ambos tuvieron que someterse a un proceso integración laboral respecto de las labores a desarrollar, siendo la empresa quien los capacita informalmente para el logro de sus primeros objetivos.

1.2. Inserción Laboral

Al ingresar a la empresa se les realiza un proceso de inducción (formal en cuanto a la presentación a sus compañeros e informal a partir la colaboración voluntaria de compañeros), mediante el cual se les intenta integrar a sus prácticas laborales. Dentro de la inducción se produce un proceso de adaptación que puede ser más o menos dificultoso para los entrevistados. Según esto, hubo diferencias respecto del cómo fue dicho proceso, ya que para algunos trabajadores resultó ser dificultoso y para otros fácil, por lo que no hubo una diferencia significativa entre sus relatos. Sin embargo, la coincidencia en la cual la mayoría de los trabajadores acuerda es que se aprendió bastante al ingresar a la compañía ya que anteriormente realizaban trabajos diferentes a los que hacían en la universidad u en otras empresas:

“como te comentaba partí bajo, partí sin saber mucho el tema y fui creciendo en conocimientos y habilidades a través del tiempo” (Entrevista 1)

Respecto a lo que enuncian los entrevistados, hay una fuerte adquisición de conocimientos en la etapa inicial de su ingreso a la empresa, por lo que el proceso de inducción se instala como un prerrequisito para la eficiente integración del individuo en sus tareas laborales.

En la inserción laboral del sujeto es importante reconocer, además de las funciones y conocimientos que adquirieron mediante el proceso señalado, la apreciación que éste tuvo sobre las relaciones laborales, por lo que para contemplar el significado que le dio el individuo a esta etapa se generaron dos niveles de percepción.

1.3. Percepción laboral hacia el líder:

La mayor parte de los funcionarios de Ada Ltda. entrevistados expresó una buena relación hacia el líder en su inicio en la empresa. El líder es el fundador de la compañía y actualmente trabaja en el mismo lugar físico que los trabajadores, por lo que éstos manifiestan que es positiva la cercanía con él, y como un personaje que influyó en la inserción laboral que tuvieron.

*“Cercana como, trabajador y a la vez como compañero y amigo se podría decir”
(Entrevista 5)*

Esta relación laboral en un inicio la manifiestan cercana, siempre tildándola como buena, por lo que hubo unanimidad respecto a los resultados de esta interrogante.

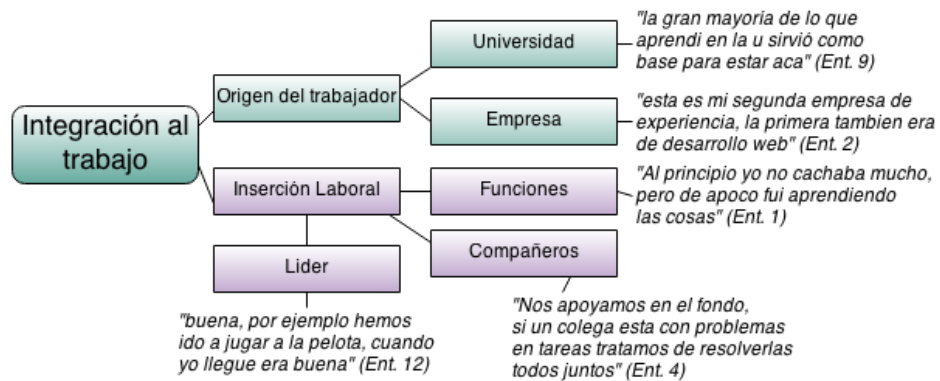
1.3.1. Percepción sobre relaciones laborales hacia sus compañeros:

En un inicio, las relaciones laborales hacia los compañeros de trabajo, los entrevistados, las tildan de positivas. Estos expresan que hay un apoyo colaborativo desde sus compañeros antiguos para la realización de las funciones asignadas por lo que hay buena disponibilidad para acercarse a pedir ayuda.

“En el inicio fue buena, en realidad siempre ha sido buena, no fue como tan seria por decirlo así, era bastante semiinformal” (Entrevista 8)

Pese a que muchos de los entrevistados se muestran tímidos en un inicio ellos mencionan que han tenido buena acogida por sus compañeros y que se han abierto a resolver sus dudas independientemente cual sea el área en donde estén trabajando.

Gráfico 1:



El presente gráfico representa los tipos de respuestas que expresaron los trabajadores de la empresa con respecto de su inserción laboral. No existe un origen único de los trabajadores sino que estos provienen de otras empresas o de estudios superiores, siendo en Ada Ltda. En donde adquieren el mayor conocimiento para el desarrollo de las tareas. Respecto de la relación de los trabajadores en un comienzo con el líder o los compañeros de trabajo fueron positivas, siempre usando calificativos como buena o grata.

2. Relaciones Laborales

Durante el levantamiento de datos de las entrevistas semiestructuradas se realizaron diversas preguntas para llegar a describir las relaciones laborales entre los compañeros de la empresa, como un elemento de la cultura organizacional propiamente tal. En consideración de esto, dentro del dominio inclusivo

“Relaciones Laborales” se expondrán la serie de categorías incluidas para llegar a conocer dichas relaciones.

2.1. Identificación con el grupo.

Esta categoría se intenta configurar si el sujeto se encuentra inserto en algún grupo de trabajo, o si este se siente parte de algún colectivo, para esto directamente se les consultó si se sentían pertenecientes a algún grupo dentro de la empresa.

Los resultados expuestos para esta interrogante señalan que la gran mayoría de los entrevistados declara que pertenece al grupo de trabajo propiamente tal, y es con ellos con los que se dan la mayor cantidad de relaciones laborales. Casi todos los trabajadores expresan que el grupo al cual se sienten parte es por el cual están distribuidos en el ámbito estrictamente laboral, es decir, están obligados prácticamente a relacionarse con dicho grupo por temáticas laborales.

“Por lo menos de mi área si, más allá no. Sí, porque, el tema principal es el tema de la confianza que tengo en mi área, porque como te comentaba la relación en mi área es muy buena cachay...” (Ent. 4)

Esta buena relación que se da entre los compañeros de trabajos puede estar condicionada en algunos casos al grupo de trabajo donde están integrados los funcionarios, por el mismo hecho de que se relacionan más tiempo que con los compañeros de áreas diferentes.

2.2. Percepción de la relación laboral

Para develar como es la relación laboral que los entrevistados sostienen con sus compañeros a diario, se les consulto a través de una serie de preguntas, enfocadas a describir la relación con sus colegas, la percepción que poseen acerca de este ámbito.

Como consecuencia de estas interrogantes surgieron diferentes perspectivas, las cuales serán expuestas a continuación a modo de resultados.

Buena relación:

La mayor parte de los entrevistados aseveró que tiene buena relación laboral con sus compañeros, recalcando que éste es uno de los rasgos por los cuales les agrada el trabajar en la empresa. El que la mayor parte de los entrevistados señale que hay una buena relación laboral entre los compañeros indica un ambiente laboral grato para trabajar, ya que muchos recalcaron la confianza y el respeto como valores importantes dentro de la relación con los colegas.

Esta respuesta tiene relación directa con el objetivo general y el primer objetivo específico de la presente investigación ya que, según los entrevistados, las relaciones laborales son buenas, lo que se traduce en una cultura organizacional en donde los participantes tienen un trato agradable entre ellos.

“siempre fue buena, una de las cosas que más me gusta de la empresa es la relación con mis compañeros...yo encuentro que una de las razones de que sigo acá es por eso, por la buena relación de la empresa y con otros tipos” (Ent. 9)

Relación solidaria:

Este tipo de relación que caracterizaron los entrevistados tiene muchos rasgos colaborativos en lo que la realización de las tareas respecta, dado que recalcaron la ayuda mutua que se brinda en caso de tener dudas laborales, cosa que fortalece la relación entre los trabajadores.

“Nos apoyamos en el fondo, si un colega está con problemas en tareas tratamos de resolverlas todos juntos en el fondo para que, como dicen dos piensan más que uno... siempre se ayuda al de al lado, fueron así conmigo cuando llegue, y

cuando llegan los cabros nuevo también somos de la misma forma, para una mejor comunicación” (Ent. 6)

Producto de estos resultados se puede aseverar que la buena relación laboral entre los trabajadores como característica de la cultura organizacional de la empresa se complementa con la colaboración mutua que sucede principalmente entre los antiguos miembros de la compañía y quienes se vienen integrando recientemente.

Relación limitada por área.

Los trabajadores insinúan tener buena relación con los compañeros de área solamente, mientras que la relación con el resto de la empresa es casi nula.

“y yo en lo general estoy como ahí y no tengo mucha relación con otra área. Eso es lo que falla un poco, porque no se relacionan mucho como son cosas distintas, en partes distintas” (Ent. 4).

Los trabajadores que respondieron de esta forma señalan que su relación laboral hacia sus compañeros está condicionada por el área en donde trabajan, por lo tanto, no desarrollan un vínculo mayor con los compañeros de trabajo que están por ejemplo en un ala opuesta de la empresa. Esta aseveración tiene total sentido y puede darse en cualquier ámbito de organización, en donde por consecuencia de la división de las tareas y grupos de trabajos continuos se aísla un poco la interacción hacia la empresa como un todo.

2.3. Problemas Laborales.

Hay unanimidad dentro de esta categoría la cual trata sobre conflictos dentro del trabajo. Todos los entrevistados señalaron no tener problemas con sus compañeros ni haber visto conflictos significativos, agregando algunos que la causa de esto es el respeto que se presencia en la empresa.

“No, conflicto aquí grande no, nunca he visto un conflicto que digamos” (Ent. 3)

“Hasta el momento no he tenido ningún problema con mis compañeros” (Ent. 5)

Como es consecuencia de las respuestas entregadas por los trabajadores quienes expresaron que las relaciones laborales eran buenas, no hay conflictos importantes dentro de la compañía. Ningún trabajador de la empresa evidenció que hubiera problemas laborales de algún tipo en la organización, lo que deja al descubierto que, en instancias en donde estaba garantizado el anonimato, 15 personas señalan que no hay problemas laborales en Ada. Ltda.

2.4. Relaciones Extra laborales.

Los trabajadores de Ada. Ltda. Señalan que de vez en cuando se juntan con sus compañeros de trabajo en instancias extra laborales, en las cuales comparten y se recrean por medio del deporte u en pubs, asados, etc. Respecto de la frecuencia, señalan variadamente que se juntan 3 veces promedio en el año fuera de las instancias de recreación que sitúa la empresa como lo son el paseo de fin de año y el aniversario de la empresa.

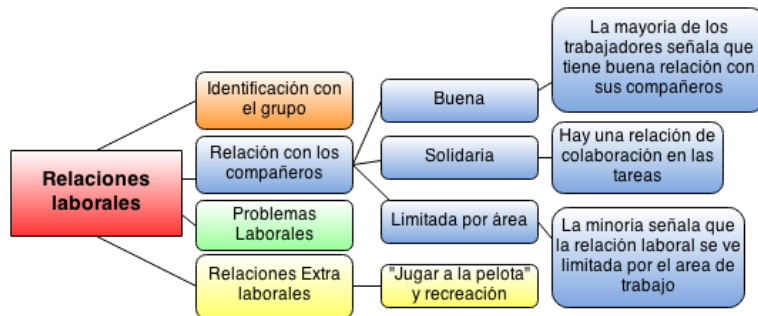
“Con los que yo trabajo más en el fondo, tenemos buena relación porque vamos a jugar a la pelota, happy hours, cosas quizás fuera de la oficina” (Ent. 3)

“Fuera del área laboral, salimos a jugar a la pelota, a tomarnos algo--nos ayuda a despejarnos a no tanto trabajo y echar la talla que es bueno” (Ent. 10)

“Asados, hablar o salir a un pub, o ir a jugar a la pelota, son buenas estas salidas” (Ent. 7)

Se aprecia que entre algunos compañeros existen buenas relaciones fuera del trabajo, cosa que también repercute en el ambiente laboral dentro de la empresa.

Gráfico 2:



El que los trabajadores posean instancias de esparcimiento y buenas relaciones interpersonales con la mayor parte de la empresa (determinado también por el pequeño tamaño de la compañía) influye en darle un carácter de informalidad como diría Marín al ambiente que se genera dentro de la organización. Sin embargo, esta informalidad que se produce teniendo en consideración las relaciones laborales de los trabajadores no recae en malas prácticas ni falta de seriedad para la realización de las tareas, si no que por el contrario, esta es una de las características más valoradas por los participantes de la organización, constituyendo así el factor humano como una pieza importante.

3. Metodología de trabajo de la empresa.

Este aspecto fue develado por parte de las respuestas de los trabajadores, siendo un aspecto nuevo que no estaba contemplando en la realización del instrumento pero que, sin embargo, los trabajadores le atribuyeron la importancia necesaria como para que fuera un tópico a analizar dentro de este punto.

3.1.1. Percepción sobre la metodología de trabajo:

Cabe mencionar que esta categoría fue creada por la importancia que le han dado los trabajadores a dicho ámbito, lo que no estaba contemplado primeramente en la conceptualización teórica precisamente con dicho término.

En este ámbito la mayor parte de los resultados fueron positivos, indicando que la metodología de trabajo es uno de los aspectos que le otorga una ventaja como empresa frente a la competencia.

“la metodología de trabajo es buena, somos ordenados, somos ordenados y eficientes, Julio se ha preocupado bien de eso (el fundador), ya que por ejemplo conocí una empresa desordenada, donde no se pagaban los sueldos a tiempo, las imposiciones se pagaban y a veces no, y esto influía en el desempeño de la gente, esa empresa no avanzaba y supe después de un tiempo que cerró” (Ent. 5)

El que la empresa tenga una metodología de trabajo seria y responsable (según lo reconocido por los trabajadores), aparte de posicionarlos en buen puesto frente a la competencia genera confianza para los funcionarios, quienes se sienten con la seguridad de que la empresa cumplirá con las fechas de pago, los bonos prometidos y otros compromisos que pueden asumirse más informalmente.

3.1.2. Reuniones de trabajo

Para describir la organización de las tareas respecto de los quehaceres de la empresa se realizan reuniones de trabajo, sin embargo, es importante precisar quienes participan en dichas reuniones y con qué frecuencia se hacen, definiendo así la comunicación entre los actores de la empresa para la toma de decisiones y la resolución de los problemas.

Respecto del motivo con el que se hacían las reuniones la gran mayoría expuso que esto depende exclusivamente del proyecto y quienes estén involucrados en dicho trabajo, sin embargo, surgen circunstancias imprevistas o problemas, a las que también se buscan soluciones por medio de reuniones.

Por otra parte, la frecuencia para las reuniones que exponen los entrevistados es de al menos una reunión por semana, esto para ver el estado de avance de la realización de las tareas de cada proyecto.

“yo creo que toda la semana nos reunimos, toda la semana nos reunimos a ver los proyectos que están, como van y todo eso” (Ent. 4)

3.1.3. Movilidad laboral

El presente dominio se refiere a la posibilidad de los trabajadores de ascender en el cargo que poseen y los mecanismos existentes para dicho proceso.

Este aspecto es fundamental para los entrevistados debido a que se muestra como un punto importante y uno de los motivos por los cuales les gusta la empresa a cierta parte de los trabajadores, sin embargo, muchos de los entrevistados a su vez señaló que realiza las mismas tareas hace bastante tiempo y que se encuentra en el mismo cargo que comenzaron, pero con más responsabilidades.

“necesitaba cambiar yo, fue positivo por que pude ver otras áreas en el fondo, otro aprendizaje... ha sido bueno porque he conocido las dos partes la de desarrollar y la otra” (Ent. 4)

Ahora bien, respecto de las competencias necesarias para adquirir dichos cargos, éstas no están establecidas, cosa que es calificada negativamente por algunos trabajadores ya que debieran (según ellos) haber prerrequisitos para la obtención de cargos con el fin de que estos sepan hasta donde pueden ascender en dicha empresa y proyectarse.

“yo ascendí gracias a mis competencias personales e interés, ahora soy líder de proyecto pero fue un proceso lento, en esta empresa no hay una pauta o algo que exijan sobre qué cosas se necesitan para ascender y eso falta, así uno podría decir ya, aquí estoy y aquí quiero llegar en la empresa y motivarse” (Ent. 8)

A partir del testimonio expresado por los trabajadores de la empresa se puede concluir que no existen parámetros establecidos para generar los requisitos que los funcionarios poseen para ascender de cargo.

3.1.4. Celebración de fechas relevantes y tradiciones

Como un elemento clave dentro de la cultura organizacional está el desarrollo de tradiciones por parte de la empresa. Este aspecto fue consultado a los entrevistados, con lo que ellos expusieron mayormente que se encuentra relacionado a la celebración de fechas claves. El paseo de la empresa de fin de año es posible considerarlo como alguna tradición que no tenga que ver con una fecha importante como por ejemplo fiestas patrias.

Las fechas que se celebran en la empresa son fiestas patrias, el aniversario de la empresa, navidad y los cumpleaños. Los cumpleaños son agrupados por periodos de tiempo, por ejemplo, los cuatro primeros meses del año se juntan los cumpleaños y se celebran de manera grupal en una hora de trabajo, teniendo la autorización de la empresa, luego el mes siguiente se agrupan todos los cumpleaños de los cuatro meses siguientes y así.

“Si celebramos el 18 de septiembre, y Navidad e igual aparte tenemos un paseo de fin de año” (Ent. 5)

“agrupamos los primeros cumpleaños del año y hacemos una especie de convivencia con los compañeros, después de un tiempo agrupamos los otros cumpleaños y hacemos lo mismo, pero igual el día del cumpleaños la empresa manda un correo a todos para que sepan y saluden a la persona correspondiente” (Ent. 12)

3.1.5. Mecanismos de Gratificación y Castigo:

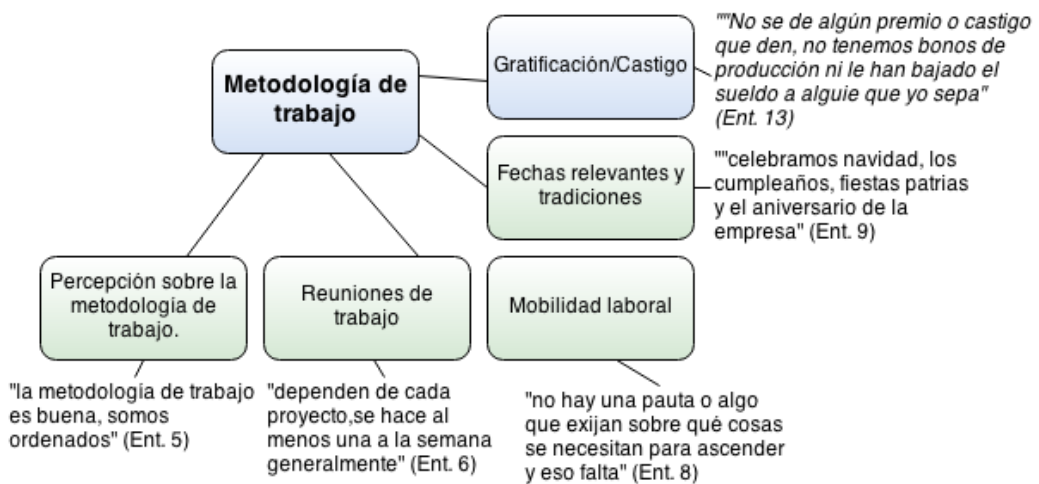
Cuando se les consultó acerca de este ámbito a los entrevistados se mostraron dispersos en sus respuestas, principalmente llegando al acuerdo que no están establecidos formalmente ninguno de los dos criterios. No poseen bonos en dinero por producción de partida y aclaran que hay ciertas conductas como la responsabilidad que pueden ser valoradas por la empresa pero que esto no se traduce en recompensas de ningún tipo para los trabajadores, “es como natural que todo tiene que estar siempre bien” (Ent. 7). Por otra parte, respecto de los castigos los trabajadores señalan que el problema que suscita lo más cercano a un castigo son los atrasos, por lo que los trabajadores que no terminan sus objetivos y han llegado atrasados deben quedarse tiempo extra hasta terminar sus labores

“quedarse hasta más tarde cuando llegas atrasado, arreglando errores, por errores tuyo no más”. (Ent. 4)

“Yo creo que premian, no tanto así como el esfuerzo, ser más proactivo, ser la persona que es un aporte para la empresa, pero no he sabido de alguien que haya sido premiado” (Ent. 11)

Este último aspecto que señalan los entrevistados constituye un valor del factor humano, debido a que si bien no existen recompensas ni castigos, el ser proactivo y esforzado es bien visto por parte de las jefaturas según los entrevistados.

Gráfico 3:



Dentro de la metodología de trabajo que se presenta en la empresa existe un factor que es relevante y que tiene directa implicancia con las relaciones laborales, como lo es la celebración de fechas y tradiciones. La cultura organizacional de la empresa tiene como característica propia el que se celebren fechas anualmente, como lo son el aniversario de la empresa, navidad y fiestas patrias. Ahora bien la importancia recae en si los líderes o quienes dirigen la empresa dejan a sus trabajadores celebrar dichos hitos, cosa que en el caso de Ada Ltda. si ocurre.

4. Liderazgo e imagen de la empresa:

Teniendo ya concebido los aspectos integrativos del trabajo, las relaciones laborales y el cómo opera metodológicamente la empresa, corresponde a abarcar aspectos relacionados al líder y el cómo los trabajadores perciben que es la empresa.

5. Líder:

El líder dentro de Ada. Primeramente lo reconocen por ser el fundador de la empresa, quien trabaja presencialmente en la empresa actualmente, por lo que los trabajadores tienen contacto con él en el día a día, mientras que por otra parte, al mencionarles la palabra líder ellos lo relacionan con el cargo “líder de proyectos”, que son los encargados de dirigir por área las tareas a realizar.

Para caracterizar la relación laboral que poseen los trabajadores con su líder se originaron respuestas respecto del respeto que existe desde y hacia el líder, sobre su cercanía y por otro lado, algunos señalaron que era una relación estrictamente formal.

Buena relación:

La mayor parte de los entrevistados aseguró tener buena relación con el líder de la compañía, lo que se traduce principalmente en que lo identifican y lo conocen desde que llegan a la empresa. El líder es el encargado de inducir al nuevo integrante y presentarlo al grupo en general. Esta buena relación tiene como característica el respeto, cosa que se da dentro de la empresa según exponen los trabajadores.

“Cuando yo llegue; ¡buena! yo encuentro que era buena, lo mismo de ahora, hay una buena relación” (Ent. 1)

Relación estrictamente formal: Gran parte de los entrevistados señaló que la relación laboral con el líder tiene el calificativo de “formal” y que la relación es

estricta respecto de que se le reconoce como superior y solo se relacionan con él para coordinar la realización de actividades.

“al gerente de la empresa por un tema más formal la relación es más estricta entre empleado y gerente, la relación es de pega, de trabajo, es una relación formal” (Ent. 4)

1.1.1. Comunicación con el líder:

La comunicación con el líder según los entrevistados es una comunicación cercana y directa, todo esto debido a que según algunos trabajadores, se ha intentado establecer la lógica de “puertas abiertas” como método de comunicación, es decir, que cualquiera puede ir y plantearle una situación a los líderes ya que ellos siempre estarán disponibles para tratar los asuntos. La gran mayoría de los trabajadores califica como buena la relación con su líder y a su vez cercana.

“la comunicación con el líder es buena, es casi transversal por ejemplo no es como en otras empresas que uno tiene que escalar alto para lograr comunicarse con el líder, acá no, uno puede ir y plantearle tengo tal y tal problema o tal y tal recomendación y no hay ningún problema” (Ent. 8)

5.1 Percepción de la empresa:

Esta categoría intenta describir cómo perciben los trabajadores su empresa a través de las diversas respuestas que han expresado. La mayor parte de los entrevistados señala que la empresa en general es bastante familiar, debido a que se caracteriza por tener buenas relaciones laborales entre la gente que trabaja en Ada. Ltda.

“la empresa es como familiar, donde es chica igual todos se conocen y hay buena onda entre la gente” (Ent. 2).

A partir de esta categoría se puede dilucidar que la gente en la empresa se siente cómoda, debido a que en general las respuestas se han enfocado en que los entrevistados valorizan el espacio que ocupan dentro de la empresa y de las personas que los rodean, considerando las relaciones laborales y afectivas que se producen como positivas.

5.2 Percepción e Imagen:

La presente categoría corresponde a cómo ven los entrevistados a la empresa desde afuera, esto genera que los trabajadores creen una imagen externa a partir de lo que ellos piensan, por lo que da rasgos de identidad relacionados a su misma empresa.

El objetivo de esta categoría preliminarmente era generar una imagen de la empresa desde la perspectiva de los trabajadores, considerando que la conformación de la identidad también tiene una dimensión relacionada con el cómo yo creo que es algo. De esta forma, los entrevistados pueden responder que les parece la empresa desde el exterior liberando los prejuicios que tienen desde su perspectiva interna.

A partir de esto se puede determinar que la imagen que expone Ada, según los trabajadores, es una imagen positiva referente a su quehacer productivo.

“buena, se nota que la empresa es de calidad y eso se traduce en que los clientes que nos llaman después nos vuelven a requerir, entonces yo creo que la empresa se ve sólida desde afuera” (Ent. 14).

5.3 Aspectos negativos

A partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los trabajadores se generaron muchos puntos positivos según su consideración como la relación entre los compañeros, la metodología de trabajo, la comunicación con el líder, etc. Sin embargo, es importante señalar también los aspectos negativos que salen a la luz luego de aplicar el instrumento. Cabe señalar que la minoría de las personas entrevistadas encontró puntos negativos hacia la empresa, y dicha fracción de opiniones fue enfocada particularmente en los horarios que posee la organización.

“Encuentro como opinión personal que el horario debería ser más enfocado a los objetivos cachay, ósea no se preocupen si tu llegaste un poquito más tarde, o te fuiste” (Ent. 9)

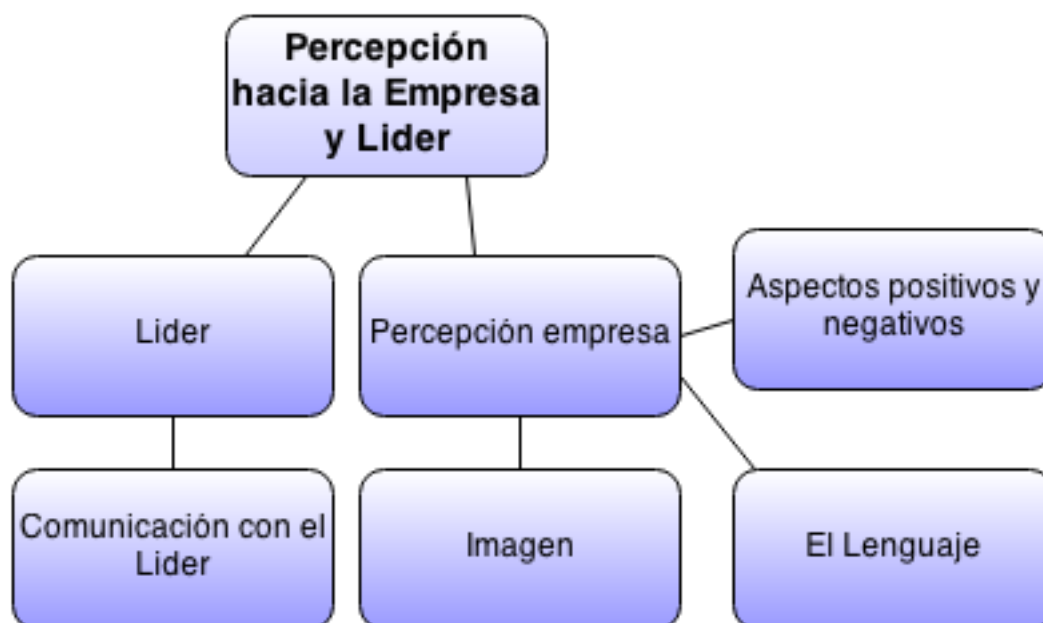
Prácticamente el único punto negativo que los trabajadores aseveraron tener discordancias con la empresa es el horario de trabajo. Algunos señalaron que eran muy estrictos y que debieran ser más flexibles, pero no obstante, la mayoría de las personas no encontró puntos negativos para mencionar de la empresa.

5.4 Lenguaje:

Como mecanismo de comunicación en la empresa el lenguaje juega el rol protagónico. Es por esto que se les consulto a los entrevistados por el tipo de lenguaje que se exhibe en la empresa, que estos lo describieran y caracterizaran, siendo unánime la respuesta en que el lenguaje es “informal cuando hay confianza y formal cuando lo amerita” (Ent .13), por lo que todos los trabajadores señalan hablar de manera informal con sus pares que se relacionan más, sin embargo, lo hacen de manera formal cuando se relacionan con un líder y se establecen temas laborales serios, por lo que el lenguaje de la gente se va adecuando a las circunstancias a las cuales se encuentra dentro de la empresa.

“con los que hay en el área nos comunicamos, como se diría, informalmente, onda tiramos la talla y hablamos de lo que hicimos el fin de semana o de futbol... con los jefes ya es más formal, hay que saber ubicarse y ponerse serio cuando hay reuniones importantes” (Ent. 9)

Gráfico 4:



Dentro de la categoría de liderazgo e imagen de la empresa se generó la dimensión de percepción con respecto a diversos ámbitos, como lo fueron hacia el líder, hacia la misma empresa, hacia el lenguaje y a modo de valorización de la compañía. Los resultados muestran que existe una positiva valoración de la empresa y que los puntos negativos son menores.

6 Adaptación externa:

Este dominio surge a partir de la concepción de innovación desde los usuarios y los cambios tecnológicos propios de la globalización. Primeramente como marco teórico se generaron categorías diferenciadas para abarcar la innovación y la globalización, sin embargo, la confluencia de respuestas entre ambas categorías por un mismo cause y con significaciones similares conllevó el unir las en una metacategoría común o dominio el cual se determinó como Adaptación externa.

6.1 Globalización

La generación de esta metacategoría tiene relación con el identificar los elementos externos propios del contexto global que tienen influencia dentro del funcionamiento interno de la empresa Ada. Ltda.

Este punto tiene directa relación con el segundo objetivo específico del estudio, destinado a identificar los factores contextuales presentes en la empresa.

6.1.1 Tecnología:

Este ámbito se puede expresar como un agente externo para las empresas chilenas, ya que las nuevas tecnologías a implementar generalmente vienen de Asia, Europa o América del Norte. No obstante, estas nuevas tecnologías dentro de un contexto globalizado forman parte de las renovaciones que va asumiendo la empresa por los resultados que trae consigo el ser pioneros en tecnología.

El análisis de datos obtenido por medio de las observaciones permite considerar que como instrumentos de trabajo necesarios para el funcionamiento de la empresa (debido a que brindan servicios informáticos) utilizan computadores individuales, un teléfono común compartido cada 2 escritorios e impresoras comunes, poseen impresoras comunes divididas en las 2 áreas de trabajo principales.

“Si se introdujo nuevas tecnologías, yo cuando empecé estaban recién implementando punto net.”(Ent. 13)

Los entrevistados expusieron que el desarrollo de nuevas tecnologías no necesariamente tiene que ver con un impulso desde el interior, sino que es impulsado como una exigencia externa a la empresa, lo que prácticamente se esboza como una necesidad para la compañía.

“no es que nosotros queramos cambiar con las tecnologías o sea una innovación al renovar los computadores, sino que tenemos que hacerlo si no queremos quedarnos atrás” (Ent. 8).

6.1.2 Internet y Redes

Como mecanismo de comunicación en la empresa se utiliza intranet, una plataforma interna vía redes que permite el acceso desde los computadores institucionales por medio de un servidor a documentos claves e información que maneja la empresa.

“Así que todo el mundo tiene acceso a proyectos, a información a todo, trabajamos en servidores conectados en red” (Ent. 3)

“como informática hay que estar conectado a internet, y se ocupa para el tema de buscar información de tutoriales manuales cosas así, bueno yo trabajo mucho con base de datos y de repente hay cosas que no se hacerlas y ahí me meto al internet a buscar cómo hacerlas” (Ent. 11)

Internet se transforma, como múltiples entrevistados lo manifiestan, en un instrumento mediante el cual pueden encontrar elementos que no se adquieren por medio de capacitaciones o que son más avanzadas para la función que realizan, por lo tanto descargan manuales y guías explicativas para poder entender la problemática que están investigando.

De esta forma, se puede señalar que uno de los elementos o factores del contexto que tiene importancia dentro de la organización es el acceso a internet como herramienta de trabajo.

6.2 Innovación y desafíos

La Innovación fue conceptualizada desde el marco teórico como la capacidad de adaptarse que poseen las diversas organizaciones, por lo que va directamente relacionado con el dominio inclusivo al cual pertenece. Dentro del proceso de levantamiento de datos correspondientes a innovación y desafíos, los trabajadores sostuvieron que lo más determinante eran las capacitaciones, evidenciando por

parte de los líderes que internet no era suficiente para generar las competencias necesarias para que los funcionarios crezcan laboralmente.

En esta subcategoría hubo claramente una discordancia entre los trabajadores de ADA, por lo que las respuestas entregadas arrojaron diferentes resultados. Para poder explicar esto, se identificaron los principales y más repetitivos argumentos sobre la existencia o no de las capacitaciones y de donde provenían las mismas.

No conoce: *“A mí me han dicho que sí hay cursos de capacitaciones, pero yo no he recibido ninguno ni me han citado a alguna en todo el tiempo que llevo” (Ent. 7)*

Por iniciativa del trabajador:

“Generalmente la iniciativa viene de parte del trabajador, se dice que tenemos un curso que encontramos y que pensamos que es bueno y nos puede ayudar y queremos solicitarlo, y nos dice a ya estupenda idea, mándalo. Yo hablo con el jefe directo, y después el habla con el gerente de recursos humanos, van por intermediario puede decirse así. Eso depende del interés de uno de cada uno. (Ent. 1)”

Por iniciativa de la empresa, un líder plantea lo siguiente:

“Si se hacen (las capacitaciones), para algunos trabajadores se ha hecho, como te decía las situaciones internas si se hacen, para la gente nueva, no es masivo pero se hace” (Ent. 5)

Las respuestas señalan que hay una falta de capacitaciones, ya que los trabajadores frente a ciertas inquietudes tienen que recurrir a internet o a libros para poder realizar las labores que presentan nuevos conocimientos teóricos y prácticos. Algunos trabajadores ni siquiera saben si hay capacitaciones, ya que en el tiempo que llevan trabajando, que en algunos casos es desde que empezó la empresa en el año 1999, no han recibido capacitación alguna. Por esto muchas veces los trabajadores piden que se les capacite, ya que no sienten que tienen

todas las capacidades para desenvolverse de buena forma frente a los requerimientos de los clientes.

Y una vez que se le señala al líder la necesidad de aprendizaje, éste lo proyecta al gerente de recursos humanos, pero siempre se ha señalado que capacitar a los trabajadores requiere del gasto de un amplio recurso económico. Sin embargo, frente a lo señalado, los líderes explican que sí se hacen capacitaciones, pero para la gente nueva. Aunque en este punto, los trabajadores que llevan alrededor de tres años en la empresa también sostienen que nunca recibieron capacitaciones, pero si la ayuda de los supervisores y compañeros de trabajo para enfrentar los diferentes desafíos a los que se enfrentaban.

Por otra parte, se esboza que la empresa se apoya en un nuevo software para enfrentar los desafíos que el contexto global, con sus nuevas tecnologías y competitividad plantean. No obstante, el incremento de software no otorga una solución absoluta, ya que los trabajadores necesitan saber el buen manejo de éstos mediante capacitaciones que otorguen el aprendizaje necesario para enfrentar las nuevas exigencias de los clientes. Cabe indicar que no solo se debe capacitar a los nuevos porque los trabajadores con trece años en la empresa necesitan conocer cómo funcionan las nuevas tecnologías que ocupan.

6.3 Captación de nuevos clientes y adaptación

Este dominio expone el cómo los trabajadores perciben el proceso de captación de nuevos clientes de la empresa y como es el proceso de adaptación a las necesidades que estos presentan. Este factor representa un desafío importante para la empresa, ya que como expresan los trabajadores (y que es expuesto dentro del análisis), esta demuestra una tendencia a un crecimiento constante y sostenido que necesita para sus fines de expansión la adquisición de nuevos clientes y la adaptación de la organización a las necesidades que estos presenten. Todos los trabajadores entrevistados exponen el que la empresa ha crecido de una forma consistente y lenta, siempre salvaguardando los procesos y etapas de desarrollo.

“y que el crecimiento se hace pensado paso a paso , no es una empresa , que , que trata de avanzar muy rápido , sino que , cada paso que se da es un paso por que ya se sabe que se puede dar”(Ent.5)

Bajo esta característica indican además que la empresa no establece algún tipo de metodología o procedimiento para la captación de nuevos clientes, pero que si existen nuevas empresas interesadas en los servicios de Ada, y que si se han incorporado nuevas empresas a la cartera de trabajo.

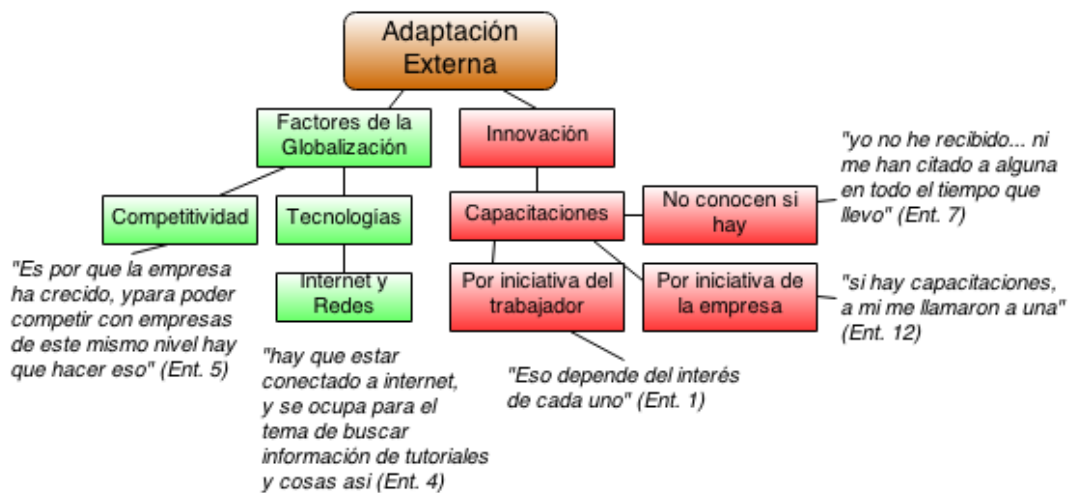
“pero igual ahora en la empresa hay más trabajadores y todo eso, por ende hay mas proyectos han llegado nuevos clientes, entonces yo creo el rumbo va hacia “(Ent. 2)

Debido a que existen nuevos clientes, surge la necesidad de adaptarse a sus requerimientos. Esta capacidad de adaptarse a las necesidades y requerimientos que estos nuevos usuarios presenten es fundamental para los objetivos de la empresa, proceso el cual según expresan los entrevistados, se ha llevado de forma exitosa identificando una serie de cambios ya sea en la composición de trabajadores por departamento, formas de trabajo o espacios físicos.

“Nosotros cuando empezamos en un área éramos yo y mi líder, eso ha ido creciendo a medida que ha avanzado el tiempo, ahora se han integrado tres muchachos y más trabajo en equipo”(Ent.3)

“Tomar proyectos grandes de nuevos clientes, la empresa se ha adaptado bien”(Ent.3)

Gráfico 5:



7 Análisis de documentos Secundarios de ADA: Empresa destinada a ingeniería en informática

Ada es una empresa formada en 1999 por profesionales en amplia experiencia en el desarrollo, integración, adaptación de soluciones y sistemas de software en el ámbito bancario.

Se dedica principalmente a otorgar soluciones tecnológicas a empresas financieras mediante el desarrollo de cierto software “ha pedido”, realizando la mantención y el soporte a sistemas informáticos, vinculándose en la gestión de proyectos informáticos y en el desarrollo de productos. De esta manera el desafío de Ada recae en estar actualizando a pedido de las necesidades de los clientes, y por ende innovaciones, que la industria exija. Por esto ha desarrollado productos como EUREKA negociador, J EUREKA, J TREE NAV y la venta en línea que son para las necesidades que requieran los clientes. Estos clientes son: Banco de Crédito e inversiones (BCI), Banco de Crédito del Perú (BCP), Fondo Esperanza (FE), Komatsu Chile, Deposito central de inversiones finanzas valores.(DCV).

Una preocupación esencial de la empresa es el capital humano, ya que tienen como objetivo ser una empresa de servicios basada en el establecer relaciones a largo plazo, mediante la transparencia y una confianza mutua con el cliente.

En el reglamento de Ada está comprendido velar por un entorno laboral de calidad, pues se entiende que para cada empleado la empresa es un medio para satisfacer o cumplir sus necesidades. De esta manera supone un respeto por las relaciones establecidas junto a los compromisos laborales adquiridos. Por ello también es importante para la empresa establecer una remuneración justa y una política de puertas abiertas en cuanto a RR.HH. se refiere.

Por otra parte la empresa señala tener beneficios directos con sus trabajadores, como son:

- Flexibilidad horaria
- Remuneración variable
- Aguinaldos en Fiestas Patrias y Navidad
- Reconocimiento por esfuerzos destacados (esfuerzos puntuales en atención al cliente, en pasos de producción más allá del horario.)

Además de ello, la empresa celebra: Cumpleaños, aniversarios de la empresa, fiestas patrias y navidad y el día internacional de la empresa.

Cabe mencionar que como proyecto pretenden mejorar el desarrollo profesional por competencias, ya que parte de su preocupación es establecer relaciones a largo plazo y al considerar el alto porcentaje de gente joven que se incorpora a la empresa, están formalizando el desarrollo profesional mediante la visualización de una “carrera” dentro de Ada y por una valoración profesional que va ligada al cargo y a la renta.

Análisis de datos secundarios:

Ada lleva 14 años en el mercado, con funcionarios de “alta experiencia”, sin embargo, esa experiencia ha sido adquirida mediante los años de labor, ya que

muchos de los trabajadores dicen haber comenzado a trabajar sin mayor conocimiento sobre ciertos temas, aprendiendo en el camino gracias a la colaboración de compañeros y del líder ante las dudas que surgían.

Al ser una empresa dedicada a la tecnología, tiene como principal reto estar constantemente actualizando sus necesidades dentro de un ambiente competitivo. Por esto ha desarrollado productos para las necesidades que requieran los clientes y de ésta manera mantenerse vigentes. Punto que indica superación frente a los desafíos mediante cambios planificados, como es el instaurar nuevos software que permitan realizar labores óptimas a los trabajadores. Sin embargo, en la empresa hacen falta capacitaciones para enfrentar los desafíos tecnológicos que hay en el contexto, ya que los trabajadores señalan que hay veces en que ciertas labores son muy complejas y deben recurrir a internet u a otros compañeros para entregar buenos resultados.

En los documentos, Ada plantea una serie de beneficios, no obstante, la flexibilidad horaria no es uno de ellos, ya que los trabajadores señalan que tienen que llegar a la hora siempre y salir cuando corresponde. Por otra parte no pueden demorar más del tiempo estipulado para almorzar, ni se pueden retrasar en la entrega de sus trabajos. Otro punto es que dicen no ser reconocidos por sus esfuerzos, ya que no hay una remuneración por logros. Estableciendo que solo en algunas oportunidades reciben felicitaciones por su buen trabajo, pero son hechos puntuales.

Por otra parte, Ada tiene un carácter familiar, ya que los cumpleaños de cada trabajador se celebran, al igual que las fiestas patrias, navidad y día de la mujer. Para fiestas patrias realizan adornos que establecen en toda la empresa, al igual que para navidad y en el día internacional de la mujer realizan paseos.

La empresa manifiesta que su proyecto es mejorar el desarrollo profesional, mediante la visualización de una carrera dentro de Ada, sin embargo esto no se establece mediante capacitaciones, ya que los trabajadores dan cuenta de la falta de éstas para poder lograr un trabajo de mayor calidad. Este punto se produce

porque las exigencias del contexto han cambiado, lo que se ve más aún en Ada, al ser una empresa dedicada a la tecnología. Es por ello que los trabajadores muchas veces deben recurrir a internet para poder solucionar ciertas dudas que las nuevas exigencias conllevan.

Observación No Participante

Relato	Metarelato
<p>Servicios y Asesorías ADA LTDA. Dirección: Compañía de Jesús 1085, Piso 10, Santiago. Fecha: Jueves 26 de septiembre de 2013 Hora: 10:38 A.M. – 11:49 Lenguaje: Utilizan un español coloquial.</p> <p>Lugar: Escritorio en frente a las estaciones de trabajo de los desarrolladores. Pasillo principal de la empresa en la esquina derecha. Se denominará sector B.</p> <p>La empresa se encuentra ubicada en pleno centro de Santiago a pasos del Metro Plaza de Armas. El edificio en donde se encuentra la empresa está distribuido por pisos en diferentes empresas. Al ingresar la empresa se encuentra la recepción en donde trabaja una señorita. La empresa posee un pasillo paralelo a la entrada en donde en cada extremo se encuentran los</p>	<p>El lugar físico donde se encuentra Ada tiene una muy buena ubicación, ya que se encuentra en pleno centro de Santiago.</p> <p>La empresa es amplia, ya que cuenta con dos sectores: A y B</p> <p>Cuenta con alrededor de 10 pisos, pero Ada se encuentra en el 9. La señorita que se encuentra en la recepción es la secretaria quien tiene un carácter muy carismático.</p> <p>Llama la atención el respeto que tienen los trabajadores para con el otro a pesar de que están sentados al lado a poca distancia, ya que a pesar de que conversan algunos, miden el tono de sus conversaciones para no interrumpir al otro.</p>

<p>puestos de trabajo de los desarrolladores. En el trayecto del pasillo principal se encuentran las oficinas de los jefes, que son cinco.</p> <p>El espacio en donde trabajan los funcionarios desarrolladores es abierto, cada uno con una estación de trabajo con un escritorio con 2 cajones y un computador. Los teléfonos que existen son intermedios, uno cada 2 personas.</p> <p>Al final del pasillo se encuentra una impresora común y un equipo de música apagado. La empresa posee decoraciones tricolores, blanco azul y rojo, como guirnaldas, y copihues colgantes. (Alrededor de 8 adornos colgantes y 2 guirnaldas en el sector B).</p> <p>Dentro del sector B hay disponibles 16 estaciones de trabajo (se encuentran 15 trabajadores presentes) distribuidas de forma que 9 se sitúan mirando hacia la pared/o ventana y las otras 6 están agrupadas al medio de la habitación, generando así un pasillo circular en torno a los puestos de trabajo.</p> <p>Dentro de los 15 trabajadores que se encuentran en las estaciones de trabajo 13 son hombres y 2 son mujeres. Al inicio del Sector B, donde desemboca el pasillo principal, a mano derecha, se encuentran muchos armarios e insumos de oficina</p>	<p>Pareciera ser una empresa “familiar” pues los trabajadores se saludan cordialmente y se ríen con bromas internas. De igual forma el lugar se encuentra adornado por vísperas del 18 de septiembre.</p> <p>Algunos ocupan el teléfono, pero parece ser que es para temas relacionados con el trabajo.</p> <p>En las oficinas los jefes parece estar realizando sus labores, pero no salen en ningún momento a supervisar a los demás, solo miran de vez en cuando, ya que tienen su puerta abierta u observan por las ventanillas.</p> <p>Pareciera que cada cual tiene su entretención, pero de manera privada mientras realizan su trabajo, ya que escuchan música con audífonos, sin interrumpir a los demás con la música.</p>
--	--

<p>como resmas de papel, computadores, archivos y discos. En este mismo, a la derecha se encuentra un ventilador (existe un total de 2 ventiladores, uno en cada extremo de la habitación) y una pizarra de 1,5m x 1,5m aproximadamente, que se encuentra rayada con escritura.</p> <p>En el extremo opuesto a la entrada por el pasillo hay un perchero de pie.</p> <p>Los trabajadores en sus escritorios poseen tazas, botellas de agua, y artículos de oficina.</p> <p>Cada trabajador se encuentra escribiendo en sus computadores, contestan llamadas telefónicas de vez en cuando y se comunican con los demás compañeros de trabajo, que al ser un espacio abierto.</p> <p>Algunos trabajadores escuchan música con audífonos.</p> <p>A la izquierda del pasillo principal y al frente del sector B se encuentra la oficina del Jefe Fundador de la empresa y una sala</p>	
--	--

Hallazgos observación no participante

Es importante mencionar que la observación no participante se realizó para la categoría “artefactos”, primer nivel de análisis de Edgar Shein para describir la cultura organizacional.

ADA presenta una infraestructura elaborada para la realización de las labores de sus trabajadores y es en este análisis donde se pueden incluir todos los elementos visibles del grupo como lo son la arquitectura de su entorno físico, su lengua, su tecnología, sus productos, sus creaciones artísticas, su estilo, los modales de dirección, exhibiciones emocionales, sus listas publicadas de valores, rituales y ceremonias observables. De esta manera se ven los elementos tecnológicos con los que cuentan, como lo son los computadores y todos los elementos que brindan el apoyo para su labor.

La decoración realizada por los trabajadores para festejar fiestas patrias demuestra cierta cultura familiar en la empresa. Por otra parte, los trabajadores se apoyan entre sí, ya que al surgir dudas con algún trabajo a realizar estos cooperan mutuamente y se ayudan. Además ocupan un lenguaje familiar entre ciertas personas, mostrando cierta pertenencia a un grupo y lazos de amistad.

De igual forma, el hecho de que el jefe y los supervisores no vayan a verificar las labores de los trabajadores, señala una gran confianza en ellos y a su vez una autonomía en el trabajo realizado.

8 Caracterización de la cultura organizacional

A partir de la diversidad de instrumentos de investigación aplicados a la empresa ADA, se puede comprender a la cultura de la organización a través de sus diferentes niveles de abstracción analítica otorgados por de Edgar Schein en su

desarrollo teórico para la comprensión de la cultura organizacional, identificando Artefactos, Creencias y Valores y además Supuestos culturales, que se desprenden de los datos obtenidos.

Artefactos:

Este nivel dentro de la teoría de Shein se investigó a partir de las observaciones realizadas, ya que este plano no incluye interpretaciones ni significados desde los sujetos.

Los patrones de conducta que se observan demuestran una tendencia invariable en sus comportamientos, los trabajadores se encuentran en sus escritorios de frente a sus computadores de una forma silente, escribiendo y relacionándose de forma rápida desde sus escritorios con sus compañeros de trabajo. En algunas secuencias de tiempo, los trabajadores se trasladan hacia la posición geográfica de otro trabajador, entablado una conversación inaudible y volviendo a su escritorio nuevamente. Otros tipos de reuniones se llevan a cabo en las oficinas disponibles o en la cocina, no superando los 10 minutos de tiempo. Otro patrón de conducta va relacionado con los contactos personales dentro de la organización. Dentro de los primeros contactos los saludos se posicionan sobre la expresión de saludo de mano y un hola, o sobre el asentimiento de la cabeza de forma rápida con un inaudible saludo. En el periodo de la tarde las 13:00 y 14:00 horas, existe un proceso de movimiento de trabajadores dentro de la empresa con la aglomeración de grupos que mantienen interacción constante fuera de sus puestos de trabajo y que también se puede ver al finalizar la jornada laboral. En relación al clima de la organización este puede describirse como un ambiente tranquilo, invariable y que demuestra un bajo dinamismo en las relaciones personales entre trabajadores. Este solo se ve afectado durante la aproximación a la hora de almuerzo o término de la jornada laboral, en donde la empresa adquiere mayor dinamismo y unión de grupos no delimitados por áreas. Otro factor dentro de este nivel tiene relación con la ropa y los estilos presentes. Los trabajadores se encuentran vestidos con trajes formales, de colores oscuros, zapatos y corbata, lo cual otorga uniformidad a los trabajadores.

Creencias y valores

Un segundo nivel de análisis hace referencia sobre las creencias y valores de cada trabajador dentro de la organización y como expone Edgar Schein, se encuentran en relación con procesos de adaptación externa e integración interna, pero además con factores que escapan a este tipo de esquema analítico.

Un factor cultural relevante se posiciona en la percepción sobre la misión de la empresa y sus estrategias con el fin de cumplir dicha misión. Tomando en consideración la definición de misión otorgada por Schein, esta se concibe como la razón de ser de la empresa y correspondiente a esta su estrategia que se lleva a cabo con el fin de cumplir esa misión. Desde la perspectiva de los trabajadores se observa un conocimiento claro sobre la misión de la organización expresada de la siguiente manera: “una *empresa que desarrolla software para el área de bancos* “. Esta función expuesta es a lo que Schein haciendo referencia a la teoría de Merton, denomina como función manifiesta.

Las funciones de una organización son diversas, pero no todas estas se expresan de forma manifiesta. A pesar de ello, estas representan el equilibrio del interés de múltiples actores que intervienen para que una organización sobreviva, como lo son Los accionistas, proveedores, accionistas, gobierno y empleados. A pesar de que estas son reales, la percepción misma del trabajador no da cuenta de ellas, solo en torno a los intereses de los clientes otorga una ampliación de la función. La percepción del trabajador sobre la misión de la empresa expone una función manifiesta clara, destacando la importancia de los intereses de los clientes en su desarrollo, y que al mismo tiempo denota parte de su estrategia.

Un elemento cultural relevante es la concepción sobre los medios con los que cuentan los trabajadores para la realización de sus objetivos. Los medios se encuentran ligados directamente con la realización diaria de los objetivos, y estos deben tener un alto grado de consenso dentro del grupo debido a estas mismas características. Un medio relevante para los trabajadores se posiciona a nivel de software. La función manifiesta de la empresa se orienta a desarrollar programas

para bancos y en base a ello, los trabajadores necesitan como elemento fundamental programas determinados con los cuales contar, y alienado a este medio también se encuentra el internet como herramienta que posibilita su obtención. El internet no solo posibilita la adquisición de nuevos programas, sino además también se constituye como un proceso de capacitación a nivel secundario, debido a las exigencias de adaptación a las necesidades de los clientes. Otro medio consignado dentro de la perspectiva de los trabajadores se sitúa en la realización de reuniones, las cuales posibilitan la solución de problemas, revisión de avances, programación o planificación de proyectos.

Por otra parte, otro elemento relevante dentro de la cultura organizacional es la medición de los resultados. Este se plantea dentro de la organización desde dos perspectivas, una referente a la realización de un proyecto y otra en el nivel de desempeño de trabajador durante el transcurso de su vida laboral. Desde la perspectiva del trabajador la medición sobre la realización del proyecto, se cimienta sobre la base de reuniones de forma esporádica y el cumplimiento de un programa de desarrollo de proyecto que impone sobre el sujeto la responsabilidad de la función a desempeñar. La medición no solo se da en reuniones de trabajo, sino además se expresa en la satisfacción propia del cliente con el servicio entregado. Una tercer y última forma de medir el desempeño se sitúa sobre el departamento de control de calidad de la empresa, el cual desarrolla pruebas de calidad de forma interna y en interacción constante con el cliente.

Como característica de la cultura organizacional es importante considerar el factor de corrección dentro de la empresa. Cada organización traza un camino distinto en su desarrollo, pero debe en relación a ello desarrollar criterios o consensos sobre cómo, cuándo y qué tipo de cambio se va a realizar para lograr adaptación al entorno.

En este punto también se puede distinguir dos tipos de problemas que enfrentan los trabajadores y que determinan el cómo actuar por parte de la empresa y los funcionarios. El primer nivel se sitúa en la realización de un proyecto, cuando este

presenta problemas detectados por la experiencia del sujeto o por procesos de control. A partir de esto se puede optar por diferentes caminos hacia donde obtener información para resolver el problema. El primero es la autogestión del trabajador, tomando como herramienta el internet o experiencia de compañeros más aventajados dentro de la práctica laboral que poseen. La segunda ruta es el líder de proyecto, al cual pueden recurrir con el fin de solucionar su problema en base a su experiencia dentro de la empresa. Ahora bien, un nuevo nivel de problemas se sitúa en las relaciones laborales. Los sujetos entrevistados referentes a este aspecto indican que cualquier tipo de problema laboral se resuelve informando a las autoridades o líderes de proyecto, a pesar de ello, entre sus experiencias no existen problemas laborales que se distingan.

Otro aspecto cultural relevante en el interior de la organización tiene relación con el lenguaje o categorías conceptuales usadas por el trabajador dentro de la empresa.

El lenguaje se caracteriza por establecerse de forma diferente dentro de dos relaciones, una en la relación con los compañeros de trabajo y otra con los líderes de la empresa. El lenguaje utilizado para referirse hacia los líderes de la empresa se caracteriza por ser formal y de forma respetuosa, mientras que el relacionado con los trabajadores y su interacción se exponen como semi formales y hasta coloquial dependiendo de la confianza de los integrantes de la organización.

Otro factor cultural relevante dentro de la organización hacer referencia a los límites del grupo y sentido de pertenencia. La mayor parte de los trabajadores demuestra sentirse parte de la empresa debido a que participan en proyectos importantes, relaciones laborales o por procesos de integración exitosa.

El poder y estatus y su distribución en de la organización también se constituye como un factor relevante en la cultura organizacional de la empresa. Los trabajadores comprenden los niveles jerárquicos los cuales se desarrollan dentro de la organización, constituyendo el nivel más bajo el de desarrollador o programador, posteriormente se posiciona líder de proyecto, gerente y el fundador

de la empresa. En la organización existen ya sea en su comprensión por parte del trabajar o no, herramientas de medición de desempeño de las cuales se desprenden procesos que aumentan la jerarquía del sujeto en la empresa con sus consecuencia como mayor beneficio económico y responsabilidades. A pesar de ello, el desempeño de las actividades no discriminan por nivel jerárquico, sino que cada uno de los trabajadores debe ser capaz de desempeñarse de manera óptima en cualquier puesto de trabajo.

Este fenómeno cultural se encuentra ligado a la asignación de premios y castigos al interior de la organización.

Ahora bien, referente a mecanismos de gratificación en la empresa, desde la perspectiva de los trabajadores las gratificaciones pueden darse a nivel de respuesta positiva como felicitaciones o incluso, a través del aumento de sueldo mediados por una medición del crecimiento del trabajador. Sin embargo, también debe consignarse un aspecto negativo en relación a este punto. Algunos de los trabajadores destacaron el hecho de que la empresa se enfoca de sobremanera en aspectos negativos del trabajador. Las sanciones que el funcionario presenta en su percepción sobre castigos se encuentran relacionadas necesariamente al rompimiento de reglas sobre la vestimenta, horarios o el atraso de proyectos. Estos tres puntos constituyen tres factores relevantes sobre los cuales se cimentan los castigos.

Orientaciones:

Una orientación de la cultura organizacional de la empresa se puede distinguir en la concepción sobre la naturaleza del tiempo. Como lo plantea Dubinkas, el tiempo es una categoría simbólica que se utiliza para el orden de la vida social. En este sentido, la empresa presenta tres tiempos básicos de orientación, los cuales determinan su concepción sobre el tiempo y sus naturales.

Primero, el tiempo básico de orientación de la empresa se ubica en un presente inmediato, en el cual se deben desarrollar un sin número de tareas relacionadas

con la organización de los proyectos en la planificación. También se puede comprender que la cultura de la organización concibe al tiempo básico de orientación desde una perspectiva de futuro cercano, preocupado por el desarrollo de las actividades de inicio, desarrollo y fin de un proyecto que se dan en periodos de tiempo de 6 seis meses a un año. Y también se puede identificar una perspectiva de referencia futura, que se expresa en investigación y desarrollo de programas informáticos a nivel de proyectos. Como se expone cada tiempo de orientación presente se correlaciona con las actividades diarias de un grupo, ya sea en la realización de sus actividades diarias, en el desarrollo de los proyectos o en inversiones a largo plazo en investigación y desarrollo. La naturaleza del tiempo corresponde a nivel policrónico debido a que permite la realización de un sin número de actividades dentro de un tiempo específico , los cuales se encuentra a su vez sujetos a un proceso de desarrollo de proyectos determinados bajo un horizonte de tiempo específico para cada proyecto , dependientes de las necesidades del cliente.

Otro supuesto que se puede identificar dentro de la organización, es el referente a los espacios dentro de la organización, este constituye un supuesto poco disímil dentro de la organización pero que conlleva gran relevancia. Los espacios dentro de la organización se distribuyen por áreas específicas de trabajo, no constituyéndose cubículos que limiten el espacio. Sino más bien todo el inmobiliario se encuentra distribuido sin reconocerse un orden específico, aglomerado de forma que todos son capaces de ver lo que está haciendo la otra persona o transmitirse de forma rápida la información. Los espacios son grandes permitiendo la circulación de gente de forma fluida, no constituyéndose un factor relevante para la empresa debido a su carácter informático. Las diferencias de espacio se encuentran en los niveles jerárquicos de gerencia, fundador y la encargada de recursos humanos. Estos tres presentan espacios propios que demuestran el nivel jerárquico que representan dentro de la empresa, posicionados sobre las mejores posiciones y espacios personalizados cada uno de ellos.

Factores del contexto presentes en la empresa.

Como segundo objetivo específico dentro de este estudio se plantea el identificar los fenómenos socioculturales y tecnológicos pertinentes al contexto global presentes en la cultura organizacional de la empresa.

A partir de esto se puede mencionar que la empresa ha tenido procesos paulatinos de cambio dentro de los últimos años, y por lo tanto, la cultura organizacional en sí se ha visto modificada.

Los procesos de cambio que ha presenciado la empresa tienen directa relación con las nuevas exigencias de los clientes y el crecimiento de la organización se ha visto orientado a responder a dichas demandas.

“Al principio habían menos personas, pero había menos trabajo, claro como éramos tres, la carga era para tres, después así como fueron llegando personas...cuando empezamos a trabajar arrendaban oficinas , ahora, hoy día esto es ya de la empresa, ya Julio lo compro y es de él (Líder y fundador), es más grande, hay más espacio físico, hay espacio para otras personas...el crecimiento se hace pensado paso a paso, no es una empresa, que trata de avanzar muy rápido, sino que, cada paso que se da es un paso por que ya se sabe que se puede dar” (Ent. 5)

La empresa ha crecido desde el punto de vista del personal, desde los clientes y en instalaciones, considerando que ahora poseen más trabajadores. Este crecimiento que ha presenciado la empresa tiene relación con la cultura organizacional, dado que esta debe adaptarse a la integración de más gente, más trabajo y más exigencias para poder satisfacer a los nuevos clientes.

Los factores de la globalización identificados a partir de la obra “Sociedad red” del sociólogo español Manuel Castells correspondieron a la revolución tecnológica, el nuevo fenómeno de competitividad y los cambios en la sociedad red e internet.

Cabe señalar que la empresa surge en un contexto global, en donde por producto de la revolución tecnológica se masifican los computadores portátiles y la conexión mediante internet. En ese sentido, la revolución tecnológica propia de la globalización no solamente influye en los procesos de la cultura organizacional, sino que es un factor por el cual comienza la empresa a funcionar como tal. Sin el desarrollo tecnológico ni las economías de libre mercado que posibilitaron el surgimiento de Ada. Ltda. Justamente en el auge de estos procesos, se vería dificultada la posibilidad que la empresa creciera u se desarrollara de la forma en que lo ha venido haciendo.

La revolución tecnológica es un factor determinante en el desarrollo de la empresa Ada. Ltda., ya que sus funciones de servicios informáticos se ven en constante actualización de acuerdo a las demandas de los clientes.

Es por esto que acá se realiza el segundo factor de la globalización propiamente tal, como es la nueva competitividad que rige en los países. Esta competencia es más variada y ya no tiene las fronteras como limitantes para la realización de actividades económicas, por lo que ahora aparte de las otras pequeñas empresas que surgen al igual que Ada, puede agregarse un componente de competencia extranjera, que también ofrecerá servicios similares. Un ejemplo de esta nueva competitividad la demuestra la misma empresa, dado a que en los últimos años ha ido adquiriendo clientes de otros países, y actualmente, se encuentran trabajando directamente con un cliente de Perú.

Ahora bien, el internet y las redes computacionales se posicionan como el tercer factor relevante de la globalización que influye en la cultura organizacional de la empresa. El internet, aparte de ser una de la especialidad en las que trabaja la empresa, se constituye como una herramienta de trabajo.

Si bien las capacitaciones en la empresa no son algo definido formalmente y no queda claro por la disonancia entre los relatos de los entrevistados si se hacen frecuentemente, internet suple ciertas competencias que los trabajadores no encuentran de donde obtener. Por medio de internet obtienen manuales, tutoriales

y soluciones varias a problemáticas que surgen dentro de la realización de actividades diarias.

Por otro lado, la comunicación que se realiza de manera interna en la empresa es por medio de intranet, una plataforma virtual conectada por medio de un servidor hasta todos los computadores de la empresa. Estos servidores contienen documentos y archivos importantes para los funcionarios, además de brindarles comunicación para la realización de reuniones u citaciones de diversa índole.

VII Conclusión.

La sociedad actual es una sociedad compleja, entendiendo por tal la existencia de una red de relaciones sociales. Esta sociedad compleja se expresa en una gran cantidad y variedad de organizaciones, llegando a considerarse a la organización como una característica constitutiva de nuestra época.

Los cambios a nivel social, no han pasado inadvertidas a las organizaciones, pues han tenido que reaccionar en función de su adaptación a los desafíos o morir.

Por otra parte, los modelos teóricos de autores clásicos han quedado en parte obsoletos para explicar el desarrollo organizacional en el marco del nuevo contexto. Recurriendo a nuevos modelos explicativos, entre los que se cuenta el comportamiento organizacional a partir de su cultura. La cultura organizacional es un sistema de significados que le da un sentido a la realidad de los trabajadores, ya que todos sus elementos se encuentran interrelacionados y forman parte de los sujetos en una dinámica de constante cambio, ya que la cultura es un proceso dinámico permanente.

En el entorno del cambio mediante los desafíos que los factores socioculturales y tecnológicos provocan, la innovación surge como alternativa a la adaptación de la organización a su entorno. Las organizaciones se basan en una manera de interpretar la realidad, es decir, en su cultura que está estrechamente ligada a los desafíos del contexto y a la innovación que la empresa debe realizar para mantenerse vigente.

Dentro de la realización del estudio presente se sostuvo como hipótesis a priori que los cambios de la cultura organizacional, por insertarse en un contexto global, provenían primeramente de la incorporación de nuevas tecnologías manera material, (por medio de la renovación de equipos u actualizaciones de software) y posteriormente se implementaban hacia el capital humano mediante capacitaciones. Sin embargo, los entrevistados señalan que a pesar de haber desafíos en cuanto al aprendizaje de los nuevos medios tecnológicos que se incorporan a la empresa, no existe capacitación alguna para ellos.

Este planteamiento si bien se cumple dentro del primer aspecto, no alcanza a efectuarse en los trabajadores. Por tanto la empresa chilena atiende a las necesidades tecnológicas y a los requerimientos de los clientes, más que al aprendizaje de los trabajadores frente al uso de los nuevos programas que han incorporado como herramienta de trabajo para mantenerse vigente en el mercado.

Los cambios tecnológicos dentro de Ada. Ltda. son necesarios primeramente por la vida útil de funcionamiento que poseen los computadores de una compañía como Ada, dedicada al área de la informática, y además porque las nuevas tecnologías propias de la revolución tecnológica del nuevo siglo constituyen un plus dentro de la competitividad propia de un mercado más poblado de servicios.

Luego de los procesos de innovación, los trabajadores de la empresa no muestran una visión simétrica sobre los procesos de capacitación y en el cómo se van adaptando, sino más bien, hay un componente de autonomía muy potente en el cómo se va configurando la cultura organizacional de la empresa. Esta configuración se logra mediante las buenas relaciones laborales de Ada, ya que siempre se apoyan en las dudas que presenten.

En consideración al primer objetivo de la investigación que busca el describir el cómo se configura la cultura organizacional de Ada Ltda., y teniendo en cuenta el proceso de análisis expuesto anteriormente, se puede aseverar lo siguiente:

La cultura organizacional de la empresa Ada. Combina aspectos formales como informales en su configuración, lo que propicia que se considere como una cultura organizacional de alta funcionalidad, flexible pero al mismo tiempo con aspectos formales que la vuelven metódica y organizada.

Las organizaciones de los plazos de trabajo, los horarios, las reuniones de trabajo, los procedimientos para resolver los problemas o las formas de trabajo que se sustentan en la ayuda mutua, son aspectos formales que dan a la organización el orden necesario para el cumplimiento de proyectos de manera correcta y exitosa. Estas características otorgan formalidad a la cultura organizacional, configurando a la organización como una empresa ordenada y metódica en sus procedimientos,

lo cual es reconocido por los mismos trabajadores que la integran, dentro de sus respuestas a la entrevista. Esta característica hace que la empresa crezca de forma sostenida a través del tiempo (desde la perspectiva del trabajador), y que en base a este crecimiento, también cambie ya sea en la adquisición de nuevos clientes, trabajadores, áreas de trabajo o en el sitio geográfico el cual habita. A pesar de este cambio, los trabajadores no exponen que haya una transformación profunda en la empresa, sino más bien, esta ha mantenido su funcionamiento normal, y que los cambios radican principalmente en el proceso de crecimiento de la organización. Referente a este punto, se expone que el cambio reside esencialmente en la adaptación a las necesidades del cliente. Si este cliente necesita un tipo de requerimiento específico, la empresa debe adaptarse a esta nueva necesidad y responder a ella de la mejor manera posible, siendo esta una de las principales virtudes de la empresa expuesta por los trabajadores.

Un segundo factor determinante en la empresa se expone en la flexibilidad. Como ya se ha visto anteriormente la racionalidad de algunos procesos propician que la empresa tenga desde la perspectiva de sus trabajadores la característica de ordenada y metódica en sus pasos, pero a pesar de presentar este tipo de factores, esta se sostiene en una flexibilidad que permite a los sujetos ordenar sus tiempos de trabajo y acciones a desarrollar, transformándose en ellos mismos en los fiscalizadores de su propio desempeño. La capacidad de los sujetos de ordenar sus acciones en relación a los objetivos propuestos, permite que estos determinen la forma de llevarlo a cabo de forma responsable antes sus jefes. Además de este factor, la relación con los líderes de proyectos y con sus propios compañeros de trabajo también se transforma en un factor de flexibilidad importante. Y que como se ha evidenciado a lo largo de toda la investigación, la cultura organizacional posiciona las relaciones entre los trabajadores como un elemento fundamental en la unión del grupo dentro de un área específica. El departamento al cual pertenece el sujeto sostiene una relación abierta a hablar cualquier tipo de tema, también mantienen una ayuda constante hacia el compañero que necesita apoyo en su trabajo y además comparten día a día tanto dentro como fuera de la empresa lo

cual afianza las relaciones laborales del grupo. La flexibilidad presente en la empresa permite otorgar al trabajador ciertas libertades sobre el cumplimiento de su rol dentro de la compañía, lo cual origina que este se encuentre más comprometido con su trabajo y con su departamento en el desempeño de sus labores, sosteniendo buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo.

Como tercer y último punto, se debe exponer que la racionalidad propia de la empresa expresada en aspectos formales como el horario de trabajo, la ropa formal de los trabajadores o plazos son elementos de la organización que la orientan en sus fundamentos metodológicos de trabajo. Pero que, por otra parte y casi contradictoriamente, posee una flexibilidad de tal forma que no asfixia las libertades individuales del trabajador, permitiendo que este mismo organice sus tiempos y sus acciones, propiciando que este asuma la responsabilidad del trabajo de forma personal dentro de un ambiente de ayuda constante y apoyo entre compañeros de área. De esta forma, la importancia de las relaciones laborales dentro de la cultura organizacional de la empresa es esencial ya que permite a los trabajadores sentirse cómodos en su contexto de trabajo, tener buen dialogo entre las áreas de la empresa y generar una cultura colaborativa con respecto a las tareas a realizar.

Ahora bien, con respecto a los factores socioculturales y tecnológicos de cambios propios de la globalización asociados al segundo objetivo específico de la investigación se señala que estos son mayoritariamente propios de los requerimientos de los clientes. Motivados a su vez por el anhelo de los líderes de la empresa de que la empresa crezca paulatinamente, la organización se va adaptando a lo que le exige el mercado, por lo que los factores socioculturales del entorno se asimilan casi desapercibidamente.

Por lo tanto, los cambios efectuados dentro de la empresa responden a orientaciones presentadas por los líderes en donde se concibe el cambio como una

necesidad para el crecimiento y se aborda de manera segura y paulatina, sin arriesgar mucho, lo que se ha traducido en que la empresa haya avanzado tenue, pero exitosamente. El éxito es logrado por la capacidad de autonomía que presentan los trabajadores de Ada, ya que cada cual resuelve sus dudas a través de las herramientas con las que cuentan.

Dentro de la realidad en donde los recursos humanos son un elemento importante y valorado por las empresas, esto puede verse un tanto disonante con la situación mostrada por algunos trabajadores en donde no se conocían los mecanismos mediante los cuales la empresa se adapta a los nuevos desafíos (cursos, capacitaciones). Muchos de los trabajadores no sabían si en la empresa se efectuaban capacitaciones, ya que nunca habían participado de ellas y los compañeros con los que interactuaban a diario tampoco habían participado en alguna capacitación.

Dentro de los cambios contemplados y las transformaciones propias de la globalización, el conocimiento, es decir, las nuevas tecnologías integradas a los mecanismos de información, son consideradas como una ventaja competitiva respecto de las otras empresas que no poseen estos mecanismos.

Es de esta forma como en Ada, de a poco, logra dimensionar la importancia del capital humano que otorgó la globalización, por medio de un discurso que recae en que las personas son el activo más importante de la empresa y que por ende su aporte es fundamental.

El personal de la empresa garantiza que desde el momento de inserción laboral hubo apoyo de las jefaturas y de sus propios compañeros en cuanto a aprendizaje se refiere, pues se llega al consenso de que se aprendió bastante al ingresar a la compañía. Sin embargo, esta relación solidaria que se establece entre los miembros de la empresa no responde a exigencias o caracteres formales de la empresa, sino que son atributos propios del compañerismo y buen ambiente laboral que posee Ada. Este tipo de relación que caracterizaron los entrevistados tiene muchos rasgos colaborativos en la realización de las tareas , dado que

recalaron la ayuda mutua que se brinda en caso de tener dudas laborales, cosa que a su vez fortalece la relación entre los trabajadores pues implica considerar que todas las experiencias y habilidades adquiridas por cualquier integrante de la empresa se pueden transferir a los compañeros en un aprendizaje que permite el crecimiento del equipo en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas.

Ada se caracteriza por ser una empresa que les otorga importancia a los trabajadores, ya que se reconoce que depende de ellos el éxito de la empresa. El trabajo es cada vez más complejo y depende cada vez más del intelecto, de las habilidades y destrezas de los sujetos para saber responder a los desafíos y exigencias del contexto. Por ello, Ada tiene como desafío importante el implementar mecanismos de recompensa, como una remuneración especial en casos de logros o algún saludo especial, un diploma o un simple reconocimiento público que recompense el esfuerzo del trabajador.

El sistema organizacional se sustenta sobre la cultura. Ella entrega modelos de significados compartidos que explican y entregan los elementos funcionales para la adaptación de la empresa a su entorno. Y en ésta adaptación no existe la retribución económica para fomentar la buena labor de los trabajadores, sino que el trabajo se realiza de forma autónoma y de la mejor manera para conservar el trabajo. En síntesis, puede ser que la cultura empresarial chilena pretenda comprometer a los miembros de las empresas a través de sus aportes en productividad, pero dentro de la propia cultura empresarial, aún no está asumido el valor de la participación.

Asimismo, la cultura organizacional de ADA tiene como una de sus características, la permanencia de los trabajadores a través de los años, lo que provoca que el factor humano de la empresa valore y sienta más suya a la empresa, contribuyendo a que la cultura organizacional existente se mantenga mediante la inducción que los trabajadores más antiguos otorgan en los nuevos al enseñarles las prácticas laborales de años.

Las ceremonias realizadas en la empresa, tales como la celebración de cumpleaños, fiestas patrias, navidad, etc., permiten reforzar el buen trabajo en equipo y el compañerismo que caracteriza a la empresa investigada. Sin embargo, falta que la gerencia decida alimentar la capacidad innovadora de los trabajadores, siendo un desafío importante para ADA.

El paso de los años conlleva cambios e innovaciones en ADA, que hoy la ubica como una empresa importante en informática. Sin embargo, los cambios sufridos se deben a las características de la empresa, es decir, a su carácter tecnológico como organización dedicada a la informática, pero no varía en cuanto a capacitaciones para los trabajadores, pues solo se preocupa de innovar en nuevos softwares y programas de acuerdo a las exigencias que los clientes requieren. No siendo una empresa innovadora por sí sola, sino que se adapta al contexto de exigencias de los clientes y del mercado. Comprendiendo que las organizaciones no compiten solas, hay un mercado global con más calidad en los sectores productivos donde la capacidad de adaptación al entorno determina la capacidad de ser exitoso en mercados con productos y servicios cada vez más sofisticados.

Se establece que Ada posee un carácter burocrático, pero no del todo, ya que si bien valora la formalidad, el seguimiento de reglas, la puntualidad y por sobretodo la apariencia de sus trabajadores, no rige la labor de sus empleados pues éstos trabajan de manera autónoma en orientación a los resultados de sus trabajos. Las normas reguladoras de la conducta de los trabajadores, son conocidas y aceptadas en el buen cumplimiento de las labores. Reconociendo valores de la cultura organizacional de la empresa como respeto, compromiso y cumplimiento.

Ada presenta una cultura de colaboración y amistad, con rasgos de una cultura organizacional familiar, ya que los trabajadores se ayudan en la medida que puedan e interactúan con mucha cercanía unos con otros. Protegiéndose entre compañeros en un constante traspaso de conocimiento para ayudar al otro en las falencias que necesite resolver. Cumpliendo siempre los objetivos, misión y metas

de la organización a la que pertenecen y teniendo claro dónde empieza el trabajo de uno y donde termina el del otro.

La comunicación en la empresa es buena, lo que permite encontrar un vínculo entre los trabajadores donde todos participan de las celebraciones de la empresa, recordando todos los cumpleaños y anécdotas transcurridas en los años de labor. Los empleados de Ada se relacionan fuera del trabajo sin intereses, por la mera amistad y por los vínculos de confianza que se generan en la empresa debido a la seguridad que otorga Ada a sus trabajadores, al ser un entorno de aprendizaje y de continuo conocimiento.

Aspectos logrados y no logrados

La investigación realizada a la empresa Ada sobre las transformaciones de la cultura organizacional en un contexto globalizado deja una serie de experiencias valiosas para los estudiantes de sociología dentro de su desarrollo como profesionales. Estas pueden posicionarse sobre tres aspectos importantes que han de presentarse a continuación, y que se relacionan con aspectos logrados, no logrados o la superación de limitaciones dentro de la investigación.

a) Aspectos logrados

El primer aspecto logrado se relaciona directamente con el cumplimiento de los objetivos de investigación. El primer objetivo se orienta a la caracterización de la cultura organizacional de la empresa, dentro de un proceso de investigación de corte cualitativo. La sola propuesta de un tipo de investigación dentro de este paradigma conlleva un gran desafío para los investigadores en la caracterización de un concepto tan diverso y dinámico como es la cultura organizacional. Esta presenta una serie de definiciones teóricas y formas de aplicación para su investigación que no dejan un camino claro para los investigadores, e incluso las propuestas mismas de aplicación de un modelo analítico tampoco responden a un proceso totalmente integral para abarcar la comprensión del fenómeno. A pesar de ello, la caracterización de la cultura organizacional de la empresa se logra, abarcando una gran diversidad de elementos culturales propios de la organización

y que la caracterizan logrando una mayor comprensión de los fenómenos estudiados. La exhaustividad de los procesos de análisis, junto con la aplicación de los instrumentos de investigación a un alto porcentaje de la empresa, y un proceso de desarrollo de tesis de forma profesional permiten cumplir con el primer objetivo de caracterización de la cultura organizacional, pero siempre considerando lo extensible del concepto y que no existe una comprensión totalmente integral de este tipo de fenómeno, sino solo considerando los objetivos de la investigación.

El segundo objetivo relacionado los elementos contextuales que se encuentran presentes dentro de la organización fue claramente evidenciado, debido a que la revolución tecnológica es parte del cómo surge la empresa Ada Ltda.

El uso de redes e internet ha facilitado además procesos productivos dentro de la empresa, siendo que estas ya se encuentran integradas prácticamente a la sociedad global, se han vuelto una fuente de trabajo, innovación y soporte para el desarrollo de la empresa.

Los cambios en la comunicación de la información se pueden apreciar en la empresa por cómo se generan las reuniones, debido a que se utiliza un software computacional como mecanismo informativo dentro de la empresa.

Por otra parte, el que las redes y los procesos tecnológicos sean parte de la empresa y existan factores del contexto presentes tiene efectos positivos para la organización, esto es debido a que el rubro en el cual se desempeña tiene directa relación con los procesos tecnológicos y de cambio que vive la sociedad global.

El tercer objetivo referente a los desafíos que enfrenta la empresa está resuelto considerando que la empresa no posee formalmente mecanismos para enfrentar los cambios globales (como podrían serlo procesos de capacitación, charlas motivacionales, etc.) sí que esta empresa se adapta de acuerdo a lo que los líderes consideran como seguro.

Los desafíos que posee la empresa corresponden principalmente a como esta enfrenta el cambio, y por lo expresado por los trabajadores, se aprecia que dichas transformaciones no son consideradas explícitamente relevantes, si no que los cambios son producto de otros procesos de adaptación como lo es el cumplir con los requerimientos que demandan los clientes.

b) Aspectos no logrados

Uno de los aspectos que puede considerarse como no logrado es la aplicación de una entrevista al fundador de la empresa. La percepción del líder sobre una diversidad de elementos culturales de la organización hubiera sido relevante para una mayor comprensión del fenómeno que hubiera sido relevante desde su perspectiva como fundador de la organización. El iniciador de la organización es un factor relevante dentro de esta, debido a que es el factor clave dentro de los procesos de desarrollo de una cultura dentro del grupo en sus procesos de integración interna o adaptación externa.

El fundador de la empresa, debido a sus constantes tareas como líder de la organización debía realizar una diversidad de tareas fuera y dentro de la oficina que impedían encontrarlo disponible a una cierta hora. Junto con ello, su horario o planificación no contemplaba la reunión con nuestro grupo de investigación. Además la iniciativa de nuestro contacto dentro de la empresa no tenía la suficiente confianza o el nivel jerárquico para coordinar este tipo de reunión con el líder de la empresa. A pesar de ello, debe exponerse que este a pesar de representar un factor relevante no se sitúa como único fundador sino que existen dos sujetos dentro de la organización que estuvieron junto al fundador de la empresa cuando esta nació, y que podrían definirse al mismo tiempo como fundadores de la empresa otorgando una perspectiva igual de valiosa que el líder principal. La perspectiva del fundador de la empresa es relevante mas no fundamental, y no solo por la presencia de otros dos sujetos que pueden asemejarse a dicho estatus sino porque además la perspectiva de trabajadores con

una elevada cantidad de años trabajando permiten abarcar elementos culturales desde la retrospectiva fundacional que se sitúa como relevante para los objetivos de la investigación.

Superación de las limitaciones

La primera limitación que se presenta dentro del desarrollo de la investigación, tiene relación con la posibilidad de entrar a una empresa y aplicar los instrumentos de investigación diseñados. Durante un largo tiempo se buscó una empresa que pudiera facilitar a sus trabajadores, el espacio y documentos los cuales permitieran cumplir con los procesos de análisis en orientación a dar respuesta a los objetivos. Se presentaron una serie de limitantes y negativas que se situaron en un momento como impedimentos para la realización de la investigación, y que plasmaron la posibilidad dentro de sus investigadores de la realización de otro tipo de proyecto. A pesar de ello, la insistencia de los investigadores permitió abrir una brecha y sentar las bases de conversación con una empresa de servicios informáticos ADA. Esta no permitió y facilitó la aplicación de los diversos instrumentos de investigación con las limitaciones propias de la institución y que se sitúan en el aspecto de orden en el desarrollo de las tareas y la ocupación de un bajo porcentaje de tiempo de los trabajadores.

En relación al orden, se distinguían labores de coordinación de entrevistas y observaciones, además de ser un factor que no influyera mayormente en las labores de los trabajadores.

El ingreso a la empresa fue la primera limitación que fue superada con éxito posteriormente, gracias a la capacidad de los integrantes de la investigación de no darse por vencidos y orientar sus prioridades hacia los objetivos no cambiándolos pese a los problemas.

1- Realización del análisis

La cantidad considerable de entrevistas en relación al total de trabajadores, junto con las observaciones o los documentos otorgados por la empresa significaron un alto grado de información por analizar en busca de dar respuesta a los objetivos.

El análisis del concepto de cultura en relación a la cantidad de información obtenida se traduce en un proceso analítico complejo que requiere metodología, exhaustividad y por sobre todo orden en el desarrollo de categorías, junto con una diversidad de procesos de mayor complejidad. A pesar de ello, el análisis pudo concluirse de manera efectiva logrando cumplir con los tres objetivos propuestos por la investigación, debido a la forma de trabajar de los investigadores.

2- Aplicación del instrumento

Otro factor limitante fue la aplicación de los instrumentos de investigación. En primer lugar la observación tuvo que darse sin influir en demasía con el contexto dado dentro de la empresa. Para ello era necesario asemejarse lo más posible a los trabajadores y que estos no se sintieran presionados en la realización de sus acciones de manera habitual. Para ello, el posicionamiento estratégico dentro de la empresa junto con la relación constante con los trabajadores facilitó el proceso de adaptación al medio sin establecerse mayor influencia por parte de los investigadores. El segundo fue la adquisición de documentos necesarios para el análisis. Para ello, era necesario tener una relación de confianza que facilitara este proceso entre la empresa y el grupo de investigadores. Para ello se hizo necesario el exponer de forma precisa y clara cuales eran los objetivos de la investigación, con el fin de que no se suscitara suspicacias sobre el objetivo de la misma. Despejadas todas las dudas sobre la investigación, la empresa pudo confiar en facilitarnos documentos necesarios para el análisis y que sirvieron a potenciar este dentro de la comprensión del fenómeno.

Recomendaciones u alternativas

Una nueva forma de realizar el estudio correspondería sobre la base del paradigma cuantitativo. Esta se realizaría en base a indicadores sobre los resultados de un proceso de caracterización de una cultura organizacional. Ya realizada una investigación de tipo cualitativo sobre la cultura de una organización, se realizaría

posteriormente una investigación de tipo cuantitativo tomando en cuenta estos resultado es complementando aún más a la comprensión del fenómeno.

Una nueva pregunta se formularia en relación a los factores de incentivo que perciben los trabajadores, orientándose hacia su propia perspectiva de valoración, pero también efectuando un tipo de investigación que verifique si estos incentivos que valoran los trabajadores presentan algún tipo de efecto en su desempeño. La pregunta sería formulada de la siguiente manera:

¿Los incentivos que los trabajadores valoran dentro de la empresa, presentan algún tipo de influencia en el desempeño de los trabajadores?

Finalmente las recomendaciones se sitúan a nivel de organización de grupo. Para la realización de una investigación sea cualquiera el paradigma que lo rijan, este debe tener un alto grado de compromiso por parte de sus integrantes. Y no solo esto, sino además una coordinación que sea posible la realización de una investigación orientada por los objetivos mismos que la rigen. El desarrollo de este tipo de investigación puede ser un proceso largo y difícil de enfrentar si no se desarrolló un trabajo en equipo que sea funcional en diferentes niveles, como el compromiso, la metodología, la perseverancia, etc.

VIII Referencias bibliográficas.

Allaire, Y. Y Firsirotu, M. E. (1992). *Un Modelo Multifactorial Para El Estudio De Las Organizaciones*. En H. Abravanel Et Al., *Cultura Organizacional Aspectos Teóricos Prácticos Y Metodológicos* (Pp. 91-114). Bogotá: Legis.

Andrew J. Dubrin (1974) "*Fundamental Organizational Behavior*". New York: Pergamm Press,

Arciniega, Rosa. *Debates De Sociología N 36. 2011*. Universidad Autónoma Del Estado De México.

Bauman, Z. (2001). *La globalización: Consecuencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Zygmunt. (1998) "*La Globalización: Condiciones Humanas*". Fondo de Cultura Económica. México.

Beck, U. (2008). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. España: Paidós.

Berger y Luckman (1995) *La Construcción social de la realidad* .Amorrortu.

Bridges W.(1993). *The Character Of Organizations: Using Jungian Type In Organizational Development*. Pennsylvania: Consulting Psychologists Press.

Brown , Andrew (1995). *Organizational Culture*.Great Britain; Pitman Publishing.

Camelo, C., Martín, F., Romero, P. Y Valle, R. (2000). *Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: Un análisis empírico*. *Economía Industrial* (333), 149-160.

Cameron, K. S. And Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base on The Competing Values Framework*. Addison-Wesley: Reading.

Castells, M. (1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid, España: Siglo XXI. Clásicos del Management. Barcelona: Apóstrofe

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, Alianza Editorial.

Cuche, Denys. (2002). *La Noción de Cultura en las Ciencias Sociales*. Buenos Aires ;NuevaVision

De la Garza Toledo, Enrique, Coord (2000): *Tratado Latinoamericano De Sociología Del Trabajo*; Fce, México.

Deal, Terrence E. Kennedy Allan A. (1990) *Corporate Cultures.Careertapes Enterprise*.

Deshpande, R., Farley, J. And Webster, F. (1993).*Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis*. Journal Of Marketing, 57 (1), 23- 27.

Diccionario de economía y negocios. (1999). Madrid: Espasa Siglo XXI.

Drucker, P.F. (1997). *La Innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*.

Duque, F. (2006). *Chile y la globalización: una dependencia potencialmente peligrosa* RAP Rio de Janeiro, 7-27.

Emanuel E., Wendler D. Grady Ch. (2000). *What Makes Clinical Research Ethical?* Jama. 283(20), 2701-2711.ensayos. Ediciones Rosaristas. Segunda Edición

Fernando Rivero Duque, Luis Asenjo Pérez, Pedro Martínez Jover, (2009) *Claves para Innovar en Marketing y ventas, colección edirectivos*; WoltersKluwer, España

FMI. (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Disponible en: www.imf.org.

Geertz, C. (1973). "The Interpretation Of Cultures". New York: Basic Books.

Goffee R. And Jones G. (1998). *The Character Of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make Or Break Your Business*. London.

González M. (2002). "Aspectos Éticos De La Investigación Cualitativa". *Revista Iberoamericana De Educación*. 29, 85-103

González M. (2003). "Los Paradigmas De Investigación En Las Ciencias Sociales". *Islas*, 45(138):125-135.

Guber, Rosana. (2001) "*La Etnografía: Método, Campo Y Reflexividad*". Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Guizar, R. (2004). "*Desarrollo Organizacional, segunda edición*". Mac Graw Hill, México.

Hall. R (1985): "*Organizaciones: Estructura Y Proceso*"; Prentice-Hall, Hispanoamericana, México.

Hernández, R, Fernández, C., Baptista, P. (2003), "*Metodología De La Investigación*". México, D.F: Mcgraw-Hill.

HOFSTEDE, Geert. (1990) *Culture' consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across nation*. SagePublications.

James L. R. Y Ad. James, (1974). *Clima Organizacional: una revisión de la teoría de investigación*. Boletín Psicológico.

Joseph A. Schumeter, (2002) *Historia del análisis económico*; Editorial Ariel

Katz, Daniel- Kahn, Robert L (1999): "*Psicología social de las organizaciones*". Trillas Ed.

- Klein, J.-L. (2005). *Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización noeliberal*. Revista Eure Vol. XXXI N° 94.
- Korblit, A. (2004). “Capítulo I: Historias Y Relatos De Vida” En “Metodologías En Ciencias Sociales” (Pp.15-33). Buenos Aires: Ed. Biblos.
- Krieger, Mario (2001): “Sociología De Las Organizaciones”; Prentice Hall; Buenos Aires.
- Kvale, S. (1996) *Interviews: “An Introduction To Qualitative Research Interviewing”*. Ca, Sage. Thousand Oaks.
- Lecompte, M. D Y J. P Goetz. (1982) “Problems Of Reliability And Validity Of Ethnographic Research, Review Of Educational Research.
- Maccoby, M. (2002). *Toward A Science Of Social Character*. International Forum Of Psychoanalysis, 11 (1), 33-44.
- Maintz. R (1972) “Sociología de la organización”. Alianza Ed. Madrid.
- Marin, A. (1994) “Sociología Para La Empresa”. Ed. Mac Graw Hill.
- Martinez, M. (2005) “El Método Etnográfico De Investigación” Disponible En: [Http://Prof.Usb.Ve/Miguelm/Metodoetnografico.Html](http://Prof.Usb.Ve/Miguelm/Metodoetnografico.Html).
- Mateus, J. R., &Brasset, D. W. (2002). *La globalización: sus efectos y bondades. Economía y Desarrollo*, vol 1, N°1.
- Maykut, R.; Morehouse, K. (2004). “Capítulo 9: El Análisis Cualitativo De Los Datos: La Utilización Del Método De Comparación Constante” En “Investigación Cualitativa, Una Guía Práctica Y Filosófica” (Pp. 145-175). Barcelona: Ed. Hurtado.
- Méndez A, Carlos E. (2000) *Un Marco Teórico para el Concepto de Cultura Corporativa*. Colombia. Ediciones Rosaristas.

Méndez Alvarez, Carlos Eduardo. (1985) *El Hombre en la Organización*. Editorial Tres.

Merton, Robert K.(2002): “*Teoría y estructura sociales*”. Fondo de cultura económica. México, s/f/e.

Montero, Cecilia (1995) “*Dimensiones Actuales de la Sociología en Chile*”. Ed Bravo y Allende. Santiago de Chile.

Mumford, M. D. And Simonton, D. K. (1997). *Creativity In The Work Place: People, Problems And Structures*. Journal Of Creative Behavior

O’Toole, James, (1996). *El Liderazgo del Cambio*. Prentice Hall.

Palacios, P. C. (2003). *Globalización y reestructuración capitalista: cambios en el mundo y América Latína*. INNOVAR, revista de ciencias sociales. N°21 .

Perrow, Charles N (1998): “*Sociología de las organizaciones*”. McGraw-Hill. Madrid.

Quintana, A (2006)” *Metodología De Investigación Científica Cualitativa*”

Ramos, Claudio (2009) “*Transformaciones de la empresa chilena*”. Ediciones Alberto Hurtado.

Ricardo, R. G. (2005). *Debate Teórico Sobre La Interrelación Entre La Cultura, El Desempeño Organizacional Y La Innovación*. The Anáhuac Journal, 6 (1), 9-34.

Rodríguez, D. (1991) “*Gestión Organizacional: Elementos Para Su Estudio*”. Pontificia Universidad Católica De Chile.

Rodríguez, G., Gil, J. Y García, E.(1996). “*Metodología De Las Investigación Cualitativa*”. Malaga: Ed. Aljibar

Ruiz José Ignacio (2003) *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

- Rycroft, R. W. And Kash, D. (2002), *Path De-Pendence In The Innovation Of Complex Tech-Nologies*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14 (1), 21-35.
- Sassen, S. (2004). *La ciudad Global: Introducción al concepto. Las múltiples caras de la globalización*.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial Y El Liderazgo: Una Visión Dinámica*. Barcelona: Plaza Y Janés.
- Schein, H. Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership*. United State of America; San Francisco. Jossey – Bass Inc. Publishers
- Scholz Christian. (1990) *Estrategia Management*. Kiel Inst of World Economics;
- Serna, Humberto (1990), *Planeación y Visión Estratégica*.
- Spradley, James P. (1980). *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart & Winston. Traducción de: Víctor O. García IFDC N° 9 – San Pedro de Jujuy
- Taylor, S. J Y Bodgan, R. (1986) “*Introducción A Los Métodos Cualitativos De Investigación – La Búsqueda De Significados*”. Buenos Aires, Paidós.
- Stoner, James A. (1984) *Administración*. Mexico; Prentice Hall Editorial.
- Toffler, A. (1976) “*El Shock del Futuro*”, Plaza y Janes S.A. Editores. Barcelona.
- Torres, D. (2001). *Globalización, empresas multinacionales e historia. Pensamiento y gestión*.
- Triollent, Michael J. M (1982) “*Crítica Metodológica, Investigación Social E Etiqueta Operaria*”, Sao Paulo, Editora Polis.
- Vasilashis, Irene (1992) “*Métodos Cualitativos: Los Problemas Teóricos Metodológicos*”, Buenos Aires. Centro Editor América Latina.
- Weber, Max: “*Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*”. Fondo de cultura económica. 1997

**IX ANEXOS:
CRONOGRAMA**

Tareas	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Problematización	X	X							
Marco Teórico			x	x					
Marco Metodológico				x	x				
Entrevistas						x	X	x	
Análisis de Resultados									x
Conclusiones									X