

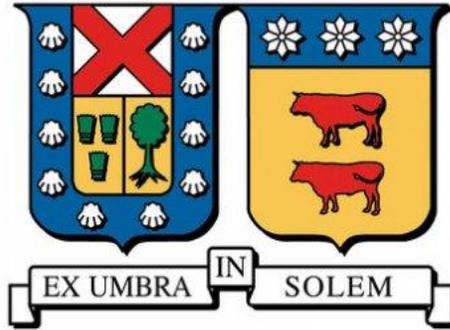
2017

ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL ENFOCADO EN LA GESTIÓN DE PLANES DE ACCIÓN SOBRE RESULTADOS DE ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK Y GESTIÓN DE CAMBIO, CASO APLICADO GERDAU S.A.

SUTTER GARCÍA, KAILY ALEXANDRA

<http://hdl.handle.net/11673/22677>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

**ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL ENFOCADO EN LA GESTION DE PLANES DE
ACCION SOBRE RESULTADOS DE ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK Y
GESTIÓN DE CAMBIO, CASO APLICADO GERDAU S.A.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

KAILY ALEXANDRA SUTTER GARCIA

PROFESOR GUÍA

PABLO ISLA MADARIAGA

SANTIAGO, 18 DE ENERO, 2017.

Índice

Capítulo 1: Presentación del Problema.	6
1.1 Problema de investigación	6
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
Capítulo 2: Estado del Arte.	15
2.1 Marco Referencial	15
2.1.1 Gerdau AZA.....	15
2.1.2 Las Organizaciones y el concepto de Clima Laboral	19
2.1.3 Great Place To Work.....	25
2.1.4 La industria del Acero en Chile.....	30
2.1.5 Gestión de Cambio.	36
Capítulo 3: Metodología.....	40
3.1 Diagnóstico General.....	40
3.2 Encuesta Great Place To Work	43
3.2.1 Visión Corporativa.	45
3.2.2 Visión Área	47
Capítulo 4: Desarrollo	50
4.1 Diagnósticos General.	50
4.1.1 Macroentorno, Análisis PESTA.....	50

4.1.2	Microentorno, Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	53
4.1.3	Estructura Organizacional.....	55
4.2	Análisis de Resultados	57
4.2.1	Visión Corporativa	59
4.2.2	Visión Área	71
Capítulo 5:	Propuestas.....	78
5.1	Plan de acción.....	78
5.1.1	Liderazgo.....	78
5.1.2	Comunicación.....	80
5.1.3	Inclusión de los trabajadores.....	82
5.2	Propuestas de mejora.....	83
5.2.1	Gestión de Cambio.....	83
5.2.2	Estandarización Plan de acción por área.....	88
5.3	Método de evaluación	91
5.4	Consideraciones finales del caso.....	94
Capítulo 6:	Conclusiones	97
1.	Conclusiones	97
2.	Referencias	104
3.	Anexos.....	106
4.	Glosario.....	112

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1: Distribución valor económico 2015	7
Ilustración 2: Distribución valor económico 2014.	8
Ilustración 3: Gráfico comparativo de resultados generales de la encuesta GPTW.	10
Ilustración 4: Mapa referencial operaciones AZA en el mundo.....	15
Ilustración 5: Modelo visión de colaboradores para crear una gran empresa para trabajar. 27	
Ilustración 6: Modelo de las 9 áreas claves para crear gran lugares de trabajo.....	28
Ilustración 7: Uso del Acero en Chile.	31
Ilustración 8: Gráfico de fluctuaciones de precio del Acero mundial cada trimestre.....	32
Ilustración 9: Producción y consumo aparente de acero en Chile. (Miles de T).....	33
Ilustración 10: Proveedores de acero en Chile.	35
Ilustración 11: Diagrama del modelo de Lewin de Gestión de Cambio.....	38
Ilustración 12: Ciclo de mejora Continua, PDCA.	44
Ilustración 13: Gráfica de resultados de visión área versus visión corporativa.....	58
Ilustración 14: Comparación de resultados Visión corporativa.....	59
Ilustración 15: Gráfico del porcentaje de criticidad de subdimensiones.	61
Ilustración 16: Gráfico de resultados según factores de Herzberg de visión corporativa. ...	62
Ilustración 17: Diagrama de Ishikawa visión Corporativa.	63
Ilustración 18: Comparación de resultados Visión Área.	72
Ilustración 19: Gráfico del porcentaje de criticidad de subdimensiones.	73
Ilustración 20: Gráfico de resultados según factores de Herzberg de visión área.	74
Ilustración 21: Gráfico comparativo entre visiones de la encuesta GPTW.....	75
Ilustración 22: Diagrama del modelo de Lewin de Gestión de Cambio para Gerdau.	85

Índice de Tablas.

Tabla 1: Resumen resultados ranking GPTW	9
Tabla 2: Detalle localización centros de operación Gerdau en Chile.....	16
Tabla 3: Crecimiento anual de producción de acero en China.	31
Tabla 4: Proporción de producción y consumo de acero en Chile.	33
Tabla 5: Resumen de Categorización de subdimensiones.....	57
Tabla 6: Comparación de resultados de la visión corporativa del GPTW.....	60
Tabla 7: Criticidad de cada Subdimensión para la visión corporativa.	60
Tabla 8: Subdimensiones de trabajo según cada dimensión de la visión corporativa.....	61
Tabla 9: Comparación de resultados de la visión área del GPTW.	72
Tabla 10: Criticidad de cada Subdimensión para la visión área.....	73
Tabla 11: Dimensiones de trabajo según cada dimensión de la visión área.....	74
Tabla 12: Áreas mejores evaluadas, según resultados área encuesta GPTW.....	76
Tabla 13: Áreas peores evaluadas, según resultados área encuesta GPTW.	76
Tabla 14: Plan de acción o herramienta 5W2H de Liderazgo.....	78
Tabla 15: Plan de acción o herramienta 5W2H de comunicación.....	81
Tabla 16: Plan de acción o herramienta 5W2H de Inclusión.	82
Tabla 17: Plan de acción o 5W2H de la etapa de congelamiento de la gestión de cambio..	86
Tabla 18: Plan de acción estandarizado para cada área.....	88
Tabla 19: Tabla de resumen KPI's.....	91

Capítulo 1: Presentación del Problema.

1.1 Problema de investigación

Gerdau S.A., es una empresa multinacional que forma parte del corporativo Gerdau con casa matriz en Porto Alegre, Brasil. Desde sus inicios remontados al año 1992 en Chile, ha tenido una estructura organizacional plana, centrada en la comunicación directa con sus colaboradores, introduciendo a su cultura el concepto de “Familia Gerdau”, que se sustentaba en los más altos cargos de la empresa, es decir en el corporativo de Gerdau. Tras la grave crisis del año 2008, que hoy en día repercute como la crisis de la industria del Acero¹ y tras un cambio en el corporativo de la empresa, se tiene como consecuencia cambios significativos que van desde un cambio en la cultura organizacional de la empresa hacia una cultura cuantitativa con enfoque en resultados, hasta el comienzo de un camino con cambios muy bruscos sin realizar mayores gestiones detrás y sin comunicaciones concretas y claras con los colaboradores, que en definitiva son los afectados de estos cambios organizacionales. Los cambios fueron drásticos y no estuvieron amortiguados por ninguna actividad relacionada a la Gestión de Cambio², que hiciera que el cambio fuera a nivel global, ni que se lograra alinear a todos los trabajadores para que acompañaran estos cambios, que claramente se veían afectados con las bajas de las ventas, en la baja en el precio del acero debido al comienzo de la importaciones desde el extranjero.

Las últimas repercusiones que ha tenido la crisis del acero en la empresa es que según los balances expuestos en el informe RSE del año 2015, Gerdau ha tenido una baja considerable en el valor económico generado, teniendo una baja del 12,9% para el año 2014 y de un 10,2% para el año 2015, lo anterior debido principalmente a la baja abrupta de las

¹ Ver mayor detalle en marco referencial de este trabajo.

² Ver mayor detalle en marco referencial de este trabajo.

ventas netas generadas cada año. La distribución del Valor económico generado para el año 2015, se presenta en la siguiente gráfica:

Ilustración 1: Distribución valor económico 2015



Fuente: Informe RSE 2015 Gerdau AZA.

El gráfico muestra que la mayor parte de los ingresos del 2015 se destina a los costos de la operación, seguidos por el pago de sueldos a los colaboradores. El año 2015 sólo se retuvo un 3,74% de los ingresos, porcentaje muy bajo para la envergadura de una empresa como Gerdau S.A., pero tiene una explicación, que a pesar de que se pagó un 16% menos de impuestos, se realizó el pago de dividendos a proveedores de capital correspondiente a un 2,5% de los ingresos percibidos. Este valor no es tan significativo como el alza de costos operacionales que se tienen, si se realiza la comparación con el año anterior (2014), donde estos representaban solo en 68,24% de los gastos de la empresa, como se muestra en la gráfica a continuación:

Ilustración 2: Distribución valor económico 2014.



Fuente: Informe RSE 2015 Gerdau AZA.

En general Gerdau ha logrado sostener la baja de las ventas a diferencia de su competencia. Si bien ha disminuido poco sus ventas en relación a lo que podría ser en el escenario más pesimista estos años de transición, ha sido producto de fuertes determinaciones organizacionales como cambios en la dotación de personas con dos grandes eventos de despidos masivos, uno en el año 2014 y otro en el año 2015, desvinculando a más de 200 trabajadores y dejando en la actualidad a la empresa operando con la dotación justa para cumplir con las proyecciones de demanda de Acero en Chile. Otra determinación que se toma luego de la crisis es la implantación de jefaturas para cada célula de operación, entrando así en una cultura con enfoque en resultados finales, lo que dificultó un poco más la comunicación directa con el corporativo, que era parte de la cultura de “familia Gerdau” y que a su vez provocó que los colaboradores se sintieran desplazados de los procesos diarios de la empresa. El problema durante los años de transición se ha ido acentuando y afectando en el clima laboral, mostrando los trabajadores su descontento general con los cambios de la empresa, la falta de confianza se hace notar por los pasillos de las plantas al igual que los rumores y comentarios sobre el futuro de la empresa y de los trabajadores.

Históricamente desde el año 2007 hasta el año 2013, cuando se realizó el cambio organizacional, la empresa participó en la encuesta Great Place To Work³, con resultados globales muy positivos, con más de un 70% de participación promedio cada año⁴ y resultados sobre el 79% todos los años, inclusive entrando al ranking de las mejores 50 empresas para trabajar en Chile cada año. La tabla 1, muestra un resumen de las posiciones año a año de Gerdau en el ranking de las mejores empresas para trabajar:

Tabla 1: Resumen resultados ranking GPTW

AÑO	LISTA	RANKING
2001	Mejores empresas para trabajar en Chile	4
2007	Mejores empresas para trabajar en Chile	10
2008	Mejores empresas para trabajar en Chile	20
2009	Mejores empresas para trabajar en Chile	18
2010	Mejores empresas para trabajar en Chile	10
2011	Mejores empresas para trabajar en Chile	19
2012	Mejores empresas para trabajar en Chile	11
2013	Mejores empresas para trabajar en Chile	13

Fuente: Elaboración propia.

El año 2016 y tras 3 años del cambio corporativo realizado, la empresa volvió a participar de la encuesta GPTW, dejando ver en sus resultados las repercusiones en el clima laboral de los cambios realizados sin una buena gestión de cambio que le de soporte. Es así como los resultados para el 2016 bajan en un 22% sobre el porcentaje aprobación promedio histórico obtenido por la empresa en los años anteriores (2007-2013). Esta baja se ve afectada tanto en la visión corporativa general como en la visión por área de la empresa, tal

³ Ver mayor detalle en marco referencial de este trabajo.

⁴ Ver Anexos de este trabajo.

como se muestra en la siguiente grafica comparativa de resultados generales de ambos años.

Ilustración 3: Gráfico comparativo de resultados generales de la encuesta GPTW.



Fuente: Elaboración Propia.

Esta baja considerable, muestra que el clima laboral está muy negativo, que los colaboradores no tienen una buena visión de la empresa ni de sus jefes, peor aún, creen que la empresa ya no es un buen lugar para trabajar, quedando esto demostrado con que la empresa no alcanzó a entrar en el ranking de las 50 mejores empresas para trabajar este último año de consultoría. Los resultados entonces, son muestra clara que los cambios realizados en la empresa no se realizaron de la forma correcta, ya que los colaboradores no internalizaron los cambios teniendo en cuenta que quizás eran una medida necesaria para que la empresa pueda seguir funcionando debido al contexto de la industria y del país donde opera, sino que lo tomaron como parte de un cambio operativo como resultado de un cambio corporativo.

Lo importante de realizar la encuesta, es que se con ella se conocen los factores que la gente considera, han sido las verdaderas causas del bajo clima laboral y que concretamente son los factores que hay que trabajar para lograr una mejora en el ambiente, a fin de que Gerdau vuelva a ser una gran empresa para trabajar, estando siempre dentro de los

rankings, con sus colaboradores comprometidos por la mejora continua y alineando sus esfuerzos internos por hacerle frente al momento que vive la industria del Acero.

Durante el año 2016, acompañando los bajos resultados de la consultoría del GPTW, en el mes de Diciembre del mismo año se realiza un nuevo cambio corporativo dentro de Gerdau con la renuncia del Gerente General, que fue informada por varios medios de comunicación muy importantes como el diario financiero⁵, dejando en su cargo a quien hasta ese día se desarrollaba como controller y gerente de finanzas. Este cambio fue comunicado a todos los trabajadores vía Mail por el mismo gerente general, agradeciendo el apoyo y gestión de cada uno de sus colaboradores durante los tres años que ejerció en el puesto máximo de la empresa en Chile. Este cambio vuelve a revolucionar el clima laboral dentro de la empresa, y le da gran lugar a las especulaciones de que es lo que va a ocurrir con la empresa misma y sus trabajadores en el corto plazo. Por lo anterior es fundamental integrar el concepto de Gestión de cambio a los planes de acción de la empresa, para que paralelo a lo que ocurre con los resultados del GPTW, e independiente de las decisiones que tome el nuevo corporativo, los cambios que vengan para la empresa de mano del nuevo corporativo, tengan integradas una gestión que alinee a la organización y sus trabajadores con los nuevos objetivos.

⁵ Ver anexos de este trabajo.

1.2 Justificación

¿Es realmente importante en una organización preocuparse del ambiente organizacional?, Según Josh Phegan, “en toda la organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones para quienes las desarrolla. Todo producto de un ambiente agradable”. Esta frase es una de las mejores respuestas a la pregunta inicial, debido a que se cree que la base para que una organización funcione correctamente, es decir, con sus trabajadores comprometidos y proactivos con su trabajo, es la cultura o el clima organizacional. Tal es la importancia que ha tomado este nuevo concepto en la actualidad, que hay estudios teóricos que concluyen que un buen clima laboral es capaz de aumentar la productividad de un trabajador en un 30% a mediano plazo.

Con estos antecedentes entonces, se cree que en una primera instancia es fundamental dentro de una organización entender el nuevo concepto que se está imponiendo en las organizaciones, que es el ver a los colaboradores como personas y dejar atrás el concepto de recursos humanos, entender que las personas que trabajan, también tienen una vida fuera del trabajo, que tienen emociones y sentimientos que influyen en su forma de actuar diariamente, y que a su vez al ser partes de un equipo influye en el clima de su equipo.

Estos antecedentes expuestos, son la mejor justificación para el desarrollo de esta investigación, debido a que en Gerdau luego de la realización de la encuesta Great Place To Work, que es una encuesta de clima organizacional y que se enfocan en generar planes de trabajo para evaluar los mejores lugares para trabajar dentro de un país, los resultados obtenidos son muy bajos en comparación a otros años, llegando incluso a no alcanzar un puesto en el ranking de las 50 mejores empresas para trabajar en Chile.

El problema de tener un clima organizacional bajo, es que influye en los trabajadores de la organización de forma que se genera una disminución en el compromiso y en la motivación y satisfacción general con la empresa, con sus jefes y muchas veces con su propio trabajo, factores que pueden tener conclusiones muy negativas para la empresa, que van desde generación de estrés laboral, problema entre colaboradores de un mismo equipo, diferencias irreconciliables, hasta una disminución de la productividad por trabajador e incluso la desvinculación de los colaboradores de la empresa, que es negativo ya que muchas veces se genera un costo muy alto en el reemplazo del trabajador, en cuanto a tiempo y capacitación.

Tener un clima organizacional positivo entonces, debe ser parte fundamental de los esfuerzos de una empresa, debido a que el enfoque de este concepto está ligado directamente al recurso más importante que tiene la empresa que son sus trabajadores. Sobre todo para Gerdau, que es una empresa donde los resultados ya están bajos y la elaboración de una plan de acción es urgente para su implantación y que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa, sobre todo en la actualidad que la industria del acero está en crisis por la importación de acero a muy bajo costo desde el extranjero.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Generar planes de acción para la mejora del clima laboral dentro de Gerdau, a través del análisis general de los resultados de la encuesta Great Place To Work, mediante un análisis cuantitativo y cualitativo de la gestión corporativa de la empresa y de cada una de sus áreas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Generar un plan de acción para el desarrollo de la gestión de cambio a través de modelos estudiados de gestión de cambio, mediante el análisis cualitativo de la contingencia ocurrida y de la forma en que se realizan los cambios.
- Determinar las causas de los resultados de la encuesta GPTW, a través de los resultados de la visión corporativa, mediante un análisis cuantitativo de las dimensiones y subdimensiones más afectadas y con resultados más bajos.
- Medir los resultados de los planes de acción en el largo plazo, a través de la mejora del clima laboral a nivel corporativo y nivel de cada área de la empresa, mediante indicadores claves de rendimiento (KPI's).

Capítulo 2: Estado del Arte.

2.1 Marco Referencial

2.1.1 Gerdau AZA

Gerdau Aza, es una empresa multinacional del rubro de la siderurgia, que produce acero en base a la fundición de Chatarra ferrosa. Es líder en la producción de aceros largos en América Latina y proveedor mundial de estos materiales. Su casa matriz se encuentra en Brasil, en la ciudad de Porto Alegre donde fue fundada en el año 1901 por la familia Gerdau. Tiene presencia en 14 países del mundo, en América, Europa y Asia principalmente y cuenta con más de 45.000 colaboradores y 140.000 accionistas, ya que desde el año 1997 entra en la Bolsa con el Nombre de Gerdau AZA S.A. teniendo participación activa en las bolsas de Sao Paulo, New York y Madrid.

A fin de Homologar la marca en los 14 países donde Opera, en el año 2013 Gerdau AZA S.A., pasa a llamarse únicamente Gerdau S.A., manteniendo la cultura organizacional de la entrega de acero de calidad, respetando a sus clientes, la seguridad de sus colaboradores y el cuidado del medio ambiente.

El detalle de las operaciones de Gerdau en el mundo se presenta en el siguiente mapa:

Ilustración 4: Mapa referencial operaciones AZA en el mundo



Fuente: Informe RSE 2015 Gerdau S.A.

En Chile, Gerdau AZA se crea en el año 1992, luego de que el grupo brasileño comprara la totalidad de la siderúrgica AZA, que se encontraba operando en la comuna de Renca, empresa productora de perfiles de acero a altas temperaturas.

En la actualidad Gerdau S.A., forma parte del grupo AZA Participaciones, un corporativo Chileno que tiene entre sus empresas relacionadas a Aceros cox S.A., Sack S.A., y a la reciente fusión Armacero Matco S.A., todas ellas dedicadas a la distribución de barras largas de acero y a la producción de todo tipo de productos que se usan en la industria de la construcción y que tengan al acero como materia prima.

Gerdau S.A., en Chile, cuenta con dos plantas productoras en Santiago, específicamente en la región metropolitana y además cuenta con tres centros de reciclaje en regiones, el detalle de la localización de estas plantas se encuentra en la siguiente tabla a continuación:

Tabla 2: Detalle localización centros de operación Gerdau en Chile.

Planta productora/ Centro de reciclaje	Dirección
Planta de fundición y laminación	Panamericana Norte #18968, Colina.
Planta de Laminación	La unión #3070, Renca.
Centro de reciclaje Norte	Avenida Héctor Gómez Cobo #21000, Antofagasta.
Centro de reciclaje sur 1	Jaime Repullo #1014, Talcahuano.
Centro de reciclaje Sur 2	Milano #3065, Barrio industrial, Temuco.

Fuente: Elaboración propia.

Gerdau cuenta con valores y metas claras que se reflejan en su desempeño, así entonces se presenta a continuación la visión, misión y valores que la empresa ha mantenido por años y que son la base de su operación:

MISIÓN: Generar valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad, actuando en la industria del acero de forma sostenible.

VISIÓN: Ser global y referente en los negocios en que actúa.

VALORES:

- Tener la preferencia del cliente
- Seguridad de las personas por encima de todo
- Personas respetadas, comprometidas y realizadas.
- Excelencia con sencillez
- Enfoque en resultados
- Integridad con todos los públicos
- Sostenibilidad económica, social y ambiental

El proceso productivo en Gerdau S.A. comienza con la llegada de camiones de chatarra que es pesada y clasificada dependiendo de la calidad o la preparación previa que se deba hacer. seleccionada la chatarra se ingresa por briquetas al horno de arco eléctrico que se opera en el área de acería, el acero líquido que sale del horno se lleva en cucharas, que corresponden a tambores de cemento con una abertura en la parte inferior, a la célula de colada continua donde cae de la llamada “cuchara” a moldes rectangulares largos, donde finalmente se forma la palanquilla, una barra larga de acero que es llevada al área de Laminación donde se modifica y se producen distintos productos dependiendo de la demanda de la empresa.

La empresa en Chile cuenta con 437 colaboradores (“Reporte RSE Gerdau,” 2015), publicado el año 2015, de ellos 384 corresponden a Hombres (87,8%) y sólo 53 son mujeres (12,2%). De ellos también, el 80% se concentra en la producción, específicamente en las áreas de Acería, Compras metálicas y laminación, que están divididas en las células

de patio de chatarra, horno, colada continua y Laminación de perfiles, respectivamente. Es por lo anterior que para la empresa es tan relevante sus recursos físicos como sus recursos humanos.

Gerdau en Chile tiene una capacidad instalada para 520.000 toneladas anuales, el año recién pasado solo se fabricaron 326.310 toneladas de productos entre barras de refuerzo para hormigón, perfiles laminados y alambrón, un 5% menos que lo producido en el año 2014. Se despacharon 355.911 toneladas a sus clientes, 8,7% menos que lo despachado el año anterior. Con su capacidad instalada Gerdau satisface el 35% de la demanda anual de Acero que tiene Chile, valor que no es menor teniendo en cuenta que las empresas nacionales productoras de acero en Chile son únicamente dos.

En cuanto al comportamiento en general de la empresa, esta cuenta con la certificación ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001, que le entregan parte del prestigio con el que hoy cuenta sobre la calidad del acero producido y que son la base para la fidelización de sus clientes.

Por otro lado, el comportamiento social de la empresa, tiene gran importancia en Chile, ya que cuentan con una gran cantidad de actividades que le entregan los más grandes reconocimientos de RSE desde hace un par de años. Entre las actividades que más destacan, está la operación limpia, esto ya que además de reciclar más de medio millón de toneladas de chatarra ferrosa anualmente, lo hacen mediante un proceso limpio, con una huella de carbono significativamente menor que el promedio de la industria y con un proceso de reutilización del agua para su conservación, debido a los grandes miedos del agotamiento de este recurso. Gerdau S.A. ha desarrollado también proyectos emblemáticos en materia de descontaminación, entre los primeros, el de mayor envergadura ha sido el programa de

reforestación en la Región Metropolitana, en el que se ha financiado la plantación de más de 13.000 árboles nativos en 46,2 hectáreas, junto con entregar apoyo al control de delincuencia, prestando las instalaciones, específicamente el Horno Eléctrico de Acería, para destruir las armas incautadas. Entre el 2004 y 2012, en el Horno Eléctrico de Gerdau S.A., se destruyeron 65.000 armas.

Otra vía de acción ha sido la de capacitar a los recolectores medianos y primarios de chatarra, con el fin de formalizarlos y entrenarlo a fin de asegurar el flujo de chatarra que es la principal materia prima de la empresa, junto con fomentar el reciclaje de este material.

2.1.2 Las Organizaciones y el concepto de Clima Laboral

Para poder comprender el concepto de clima Laboral dentro de una organización, primero debemos conocer el concepto de organización, los factores influyentes en una organización y que es lo más importante dentro de cada una. Así entonces la RAE⁶ dice que una organización “es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”, en la literatura enfocada de la administración de recursos humanos, se dice que una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (Chiavenato I., 2001). En palabras simples, entonces, una organización tiene una base de cooperación entre quienes la componen y se forman con objetivos en común, debido a las limitaciones que se cree tiene el ser humano en algunas áreas. La literatura define que una buena organización es un grupo que es capaz de comunicarse, que están dispuestos a actuar en conjunto y que desean obtener un objetivo en común, con estos tres factores una organización se hace sostenible en el tiempo y se logran objetivos con mayor facilidad. Debido a que las

⁶ RAE: Real Academia Española de la lengua.

organizaciones están compuestas por personas heterogéneas, que corresponde a que cada persona tiene un aporte diferenciado e inestable en el tiempo, que depende mayormente en la motivación de los individuos, el ambiente y el sistema de recompensas otorgado por la organización.

Las organizaciones, sea cual sea su tipo se ven afectadas por variables dependientes como la estructura interna, el comportamiento organizacional y variables independientes como la tecnología y el ambiente. Ambas generan externalidad que para enfrentar de mejor manera las organizaciones, que se dividen en tres niveles que se detallan a continuación:

- **Nivel Institucional:** Se denomina también nivel estratégico y corresponde al nivel donde se toman las decisiones, se definen objetivos de la organización y las estrategias para alcanzarlos. Es el nivel más elevado y está compuesto por directores, propietarios, accionistas y los altos cargos ejecutivos, y tienen la obligación de encargarse de enfrentar las incertidumbres del ambiente externo.

- **Nivel Intermedio:** Se denomina también nivel táctico, mediador o gerencial y corresponde al nivel que se encarga que las decisiones tomadas a nivel institucional sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional. Está conformado por las personas y órganos encargados de gestionar las acciones a seguir, a partir de las estrategias acordadas, con el fin de alcanzar los objetivos

- **Nivel Operacional:** Se denomina también nivel técnico y corresponde a aquel donde se lleva a cabo la de programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. Está constituido por operadores, analistas, administrativos, todos los trabajadores localizados en las áreas internas de la empresa, que determinan el ambiente interno de la organización.

Las organizaciones, como sistemas abiertos⁷, se mezclan obligadamente con el ambiente en el que existen, en el contexto en el que funcionan. Por lo tanto, es un factor relevante para la organización saber en qué contexto se encuentra, para esto se definen dos estratos ambientales: el ambiente en general o Macroentorno y el ambiente de tarea o Microentorno.

- **Macroentorno:** Está constituido por los factores sociales, políticos, económicos, legales, culturales, demográficos, etc. Estos conforman un campo de fuerzas que interactúan entre sí generando generalmente cambios e incertidumbres que obligan a las organizaciones a reaccionar y tomar decisiones en torno a estos cambios, de los cuales la mayoría del tiempo no se tiene control sobre ellos. Los macroambientes se ven distintamente afectados por su ambiente, esto dependerá del factor por el cual se vean afectados y del tipo de organización que sean, afectando mayormente a algunas organizaciones con impactos más o menos favorables.

- **Microentorno:** Es el ambiente más próximo a la organización, cada una presenta su propio microambiente con el cual obtiene sus entradas y genera sus propias salidas o comúnmente llamados resultados. En este ambiente entonces se estudian los proveedores, clientes, que son factores que se pueden manejar por la organización, pero a su vez estudia factores de los cuales no se tiene control, como los competidores y los organismos reguladores del Estado.

Las organizaciones están conformadas por personas que son quienes entregan sus habilidades, capacidades y conocimientos personales para llevar a cabo alguna tarea y que generalmente se cumplan los objetivos organizacionales que se trazan en conjunto.

⁷ Ver definición de sistema abierto en glosario.

Entender a las personas pertenecientes a una organización como tal, es decir como persona misma o no como un recurso, es lo que trae consigo el cambio generacional, entender que la persona tiene sus propios anhelos, sus propias necesidades y que estas deben estar satisfechas para poder ser parte de la organización, es clave para la generación de un compromiso, de un lazo entre la persona y la organización que genere beneficios para ambas partes. La literatura dice (Chiavenato I., 2001) que se debe entender al hombre, representado en seis características: El hombre proactivo, el hombre social, el hombre con diversas necesidades, el hombre que percibe y evalúa, el hombre que piensa y elige y finalmente el hombre que posee capacidad limitada de respuesta, características que en conjunto generan el concepto de hombre complejo, concepto con el que se le da mayor importancia a la personas dentro de un grupo, empresa u organización y con el cual se crea este cambio de visión.

El Clima organizacional es un concepto fundamental para las organizaciones, debido a la importancia que tienen los colaboradores, es decir, las personas para la organización. Este concepto se define como la relación que existe entre las personas y las organizaciones, tiene que ver con la motivación por el trabajo que realizan y como este influye en el comportamiento individual como un proceso continuo de adaptación a cambios que logren satisfacer sus necesidades y que mantengan cierto equilibrio individual. Estas necesidades no son sólo necesidades vegetativas, que corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las necesidades superiores, donde se satisface la autoestima, la autorrealización y las necesidades sociales. El proceso de adaptación es individual, varía de una persona a otra, dependiendo estrictamente de la adaptación propia al cambio.

El clima organizacional refleja la influencia que tiene el ambiente en la motivación de los colaboradores de una organización, entonces se define como la “cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento” (Chiavenato I., 2001). Si el clima es alto o favorable, en el sentido que genera satisfacción en las necesidades de las personas, entonces proporciona relaciones satisfactorias, de interés y colaboración dentro de una empresa. En cambio si el clima es bajo o desfavorable y genera frustración en las necesidades de las personas, proporciona estados de desinterés, apatía, insatisfacción, desvinculación, depresión, llegando incluso a problemas más graves dentro de una organización como insubordinación, inconformidad e incluso agresividad.

Debido a que el concepto de clima laboral u organizacional es un concepto etéreo, amplio y con muchas aristas, es que para este estudio se va a analizar bajo la teoría de Herzberg, también conocida como la teoría de los dos factores.

- **Teoría de Herzberg:** Frederick Herzberg, con su teoría de los dos factores, estipula que la motivación de las personas en el trabajo se ve totalmente influida por el ambiente externo y por el trabajo del individuo, es decir, su teoría tiene un enfoque en lo exterior, basándose en que la motivación de las personas no depende de las necesidades humanas, como dice la teoría de Maslow, si no que depende de dos factores que son relevantes, y que se describen a continuación:

1.- Factores Higiénicos: También llamados factores extrínsecos, son las condiciones que rodean al individuo cuando se desempeña en el trabajo y que se encuentran en el ambiente que rodea a las personas como el salario, la política interna de la empresa, los beneficios, las oportunidades de desarrollo, las relaciones internas, la supervisión, camaradería etc.

Estos factores tienen una limitación, y esta es que generalmente no generan satisfacción debido a que es la base de lo que un trabajador espera de su organización, por lo tanto de no contar con un nivel acorde de estos factores, la consecuencia es producir una alta insatisfacción en el ambiente.

2.- Factores motivacionales: También llamados factores intrínsecos, son los relacionados al contenido del cargo, abarcando las tareas que desempeña la persona, las responsabilidades, las condiciones y el cargo que este tiene en sí. Estos factores generan un nivel de satisfacción duradera que repercute por ejemplo en la productividad del individuo.

Herzberg, luego del análisis de su teoría dice que para introducir motivación en el cargo a cada individuo, primero no se deben tener los factores higiénicos insatisfechos y además se debe enriquecer las tareas que este realiza (job enrichment), esto consiste en aumentar deliberadamente las responsabilidades, los objetivos y los desafíos de las tareas de cada cargo. Estos son los factores que en la actualidad las organizaciones no toman en cuenta y que con el paso del tiempo han sido eliminados y despreciados de los análisis y posteriores planes de acción de mejora continua, en el rendimiento por empleado y de mejora del clima laboral.

En resumen, “La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, estos son los factores motivacionales y la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, los llamados factores Higiénicos” (Chiavenato I., 2001).

2.1.3 Great Place To Work

El Great Place To Work o GPTW como le llamaremos más adelante, es una multinacional que se preocupa de la investigación, Consultoría y formación de otras empresas, con el objetivo de ayudar a dichas organizaciones a identificar, crear y sostener excelentes lugares de trabajo través de ambientes donde prime la cultura de confianza. GPTW, se encuentra en más de cincuenta países, abarcando los cinco continentes, atendiendo a empresas con y sin fines de lucro, del ámbito privado y público. Se creó por accidente, cuando en EEUU un editor de la ciudad de Nueva York encargó a dos de sus mejores periodistas, escribir un libro titulado “The 100 Best Companies to Work for in América” (Las mejores 100 compañías para trabajar en Estados Unidos), ese fue el punto de partida para los 25 años de investigación sobre cuáles eran los atributos que debían tener las mejores empresas para trabajar, para comenzar una carrera de reconocimientos y de construcción de los mejores lugares para trabajar que se mantiene hasta la actualidad.

El gran descubrimiento de los años de investigación para este par de periodistas, fue que lo importante no es una organización que entregue beneficios, programas o prácticas que beneficien a los colaboradores en sus factores de higiene, si no que generar lazos, comunicación y sobre todo relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, orgullo y la camaradería, es decir en los factores motivacionales de la teoría de Herzberg (Herzberg, 2003). El descubrimiento anterior dio inicio al Great Place To Work institute y fueron los líderes corporativos de pequeñas y grandes empresas, quienes tomaron este modelo y esta metodología para crear organizaciones con buenos ambientes para trabajar.

GPTW realiza actividades relacionadas a la responsabilidad social empresarial, teniendo claro que generar ambientes positivos de trabajo es un beneficio no solo para los

colaboradores de dicha organización, sino también para toda la sociedad. En relación a esto es que la consultora en asociación con InsideNGO, tienen un proyecto piloto para crear gratuitamente lugares excelentes para trabajar en ONGs que se encargan de solucionar problemas de necesidades básicas y que trabajan específicamente en Nairobi y Kenya. Estas organizaciones son las siguientes: Fundación Elizabeth Glaser Pediatric, Comité internacional de rescate, Jhpiego y ChildFund. En cada una de ellas, se trabaja con el mismo ímpetu que con cualquier otro tipo de organización.

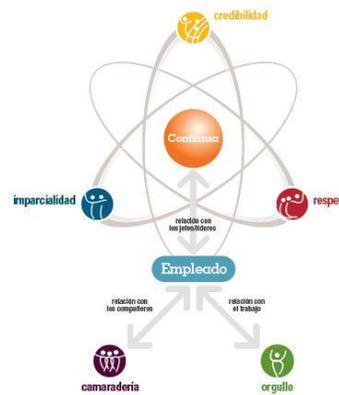
En Chile, nace en el año 2001 con la apertura de la oficina GPTW Chile, que en la actualidad realiza su estudio de las mejores empresas para trabajar, trabajando anualmente con más de 5000 empresas, de todos los rubros y de todos los tamaños, abarcando más de diez millones de colaboradores y generando entonces año a año el Ranking de las mejores empresas para trabajar, que se publica en los mejores medios de comunicación masivos a nivel mundial, llegando a más de veinticinco millones de lectores.

Como una buena empresa constituida, Great Place To Work tiene como misión: “Construir una mejor sociedad, ayudando a las organizaciones a transformarse en excelentes lugares de trabajo” (Consultora GPTW, 2016). De aquí se generan los lineamientos para construir un mejor ambiente laboral dentro de cada empresa capacitada.

Según la investigación, se concluye que desde el punto de vista de los colaboradores, un gran lugar para trabajar es aquel que se construye día a día a través de relaciones entre los colaboradores y los líderes, donde ellos puedan confiar en las personas para quienes están trabajando, donde sientan orgullo por lo que hacen y donde disfruten de las personas con quienes trabajan, como menciona el cofundador de GPTW, Robert Levering.

En general, se cree que para los colaboradores la confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, esto mediante de la credibilidad de los jefes, del respeto con el que los empleados sienten que son tratados y la justicia con la que se esperan ser tratados. A su vez se concluye que el orgullo respecto a la empresa y la camaradería que sienten los empleados también son componentes esenciales, como se muestra en el siguiente modelo.

Ilustración 5: Modelo visión de colaboradores para crear una gran empresa para trabajar.

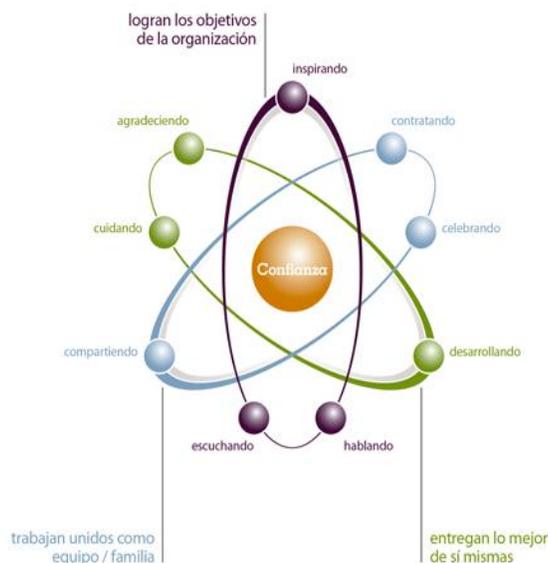


Fuente: Great Place To Work, Chile.

Para los líderes, un excelente lugar para trabajar es aquel donde puedan lograr los objetivos de la organización, donde los colaboradores den lo mejor de sí y donde se trabaje como equipo en un ambiente de familia y de confianza.

Según la teoría, hay nueve maneras de lograr un gran ambiente de trabajo, el modelo que resume en la figura de la ilustración 6, quiere decir que los objetivos de la organización se logran inspirando, comunicando y escuchando. Se tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, desarrolla, cuida y pueden trabajar juntos como equipo o familia al contratar, comunicar y escuchar.

Ilustración 6: Modelo de las 9 áreas claves para crear gran lugares de trabajo.



Fuente: Great Place To Work, Chile.

El diagnóstico que realiza la empresa sobre el clima laboral de una organización, parte con la distribución de la encuesta Trust Index estándar, que corresponde a 58 afirmaciones que se escalan desde el uno al cinco, dependiendo de qué tan de acuerdo están con la afirmación y dos preguntas abiertas. Las respuestas están diferenciadas en dos grupos de respuesta. Primero, según la Visión Corporativa, que corresponde a que las preguntas se contestan considerando a la empresa como un todo y a quienes la dirigen. Segundo, la Visión Área, que corresponde a que las preguntas se contestan, considerando el área y su jefatura directa.

Las 58 afirmaciones hacen referencia a las cinco dimensiones que consideran los colaboradores son las importantes para la creación de un excelente lugar de trabajo, estas son cinco y se presentan a continuación:

- **Credibilidad:** En esta dimensión se estudia si los empleados creen que la gerencia es competente en llevar el negocio, es decir, que cumplen sus promesas y se muestran de una manera abierta y accesible. A su vez esta dimensión presenta tres subdimensiones, que son las siguientes:

- ✓ Comunicación, las comunicaciones son abiertas y accesibles.
- ✓ Competencia, en la coordinación de recursos humanos y materiales.
- ✓ Integridad, en llevar adelante la visión consistentemente.

- **Imparcialidad:** En esta dimensión se estudia que los líderes creen un ambiente libre de prejuicios, tratando a las personas equitativamente, de manera imparcial, y permitiéndoles expresar sus preocupaciones. A su vez esta dimensión presenta tres subdimensiones, que son las siguientes:

- ✓ Equidad, en el reconocimiento y en las recompensas.
- ✓ Igualdad, ausencia de favoritismo
- ✓ Justicia, ausencia de discriminación y procesos de apelación.

- **Respeto:** En esta dimensión se estudia que los empleados sientan el apoyo en lo profesional y lo personal, es decir, que los gerentes se preocupan de ellos en su dimensión humana. A su vez esta dimensión presenta tres subdimensiones, que son las siguientes:

- ✓ Apoyo, en el desarrollo profesional y mostrar aprecio.
- ✓ Colaboración, con los empleados en decisiones relevantes.
- ✓ Cuidado, preocupación por los empleados como individuos en su dimensión humana.

- **Orgullo:** En esta dimensión se estudia que los empleados sientan orgullo por su contribución individual; en el trabajo producido por su equipo, en los productos y la reputación de la organización. A su vez esta dimensión presenta tres subdimensiones, que son las siguientes:

- ✓ Trabajo individual, por las contribuciones individuales.
- ✓ Equipo, por los logros de equipo.
- ✓ Organización, por la empresa u organización y el aporte a la comunidad.

- **Camaradería:** En esta dimensión se estudia que lo empleados sientan que pueden ser ellos mismos, en una atmosfera amigable y acogedora, con un alto sentido de familia o grupo. A su vez esta dimensión presenta tres subdimensiones, que son las siguientes:

- ✓ Hospitalidad, con una atmósfera socialmente amigable y contenedora.
- ✓ Intimidad, poder ser uno mismo en el lugar de trabajo.
- ✓ Sentido de equipo, adoptando el sentido de “familia” o “equipo”.

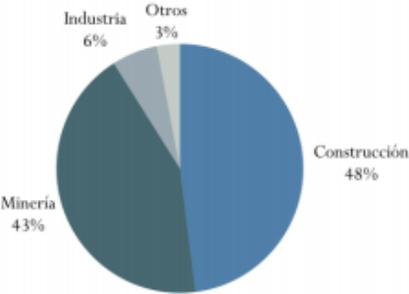
2.1.4 La industria del Acero en Chile.

El Acero es un metal duro y relativamente dúctil compuesto por Hierro y carbono, contribuye al desarrollo tecnológico de sociedades industrializadas al ser parte de la producción y construcción de maquinarias, herramientas, edificios y obras públicas como la estructura de la torre Eiffel. Además el acero es un producto que es 100% reciclable al final de su vida útil. En Chile el acero es uno de los metales más importantes en la industria metalúrgica metalmeccánica, ya que es la materia prima que según la ENIA 2011⁸ representa el 76% de los costos de esta industria. Entre otras sus utilidades son muy parecidas a las

⁸ ENIA 2011, Es la encuesta nacional industrial nacional correspondiente al año 2011.

de Latinoamérica, utilizándose mayormente como producto final en la industria de la construcción con un 48% de representación, como se muestra en el siguiente gráfico de la distribución del uso del acero en Chile:

Ilustración 7: Uso del Acero en Chile.



Fuente: Instituto Chileno del Acero (ICHA)

La creciente industrialización global ha incentivado históricamente el consumo y la producción de este metal en cifras que jamás se pensaron, China es el mejor ejemplo del crecimiento de este material convirtiéndose en uno de los actores claves en esta industria impulsado por un alto crecimiento del PIB y de la migración campo ciudad de ese país, tiene el 49% de la producción mundial de acero crudo⁹ y un 47% del consumo mundial de acero, cifras correspondientes a 779 millones y 701 millones de toneladas de acero, respectivamente. Tal ha sido su crecimiento que luego del año 2000 la tasa de crecimiento anual de la producción aumentó cerca del 17%, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Crecimiento anual de producción de acero en China.

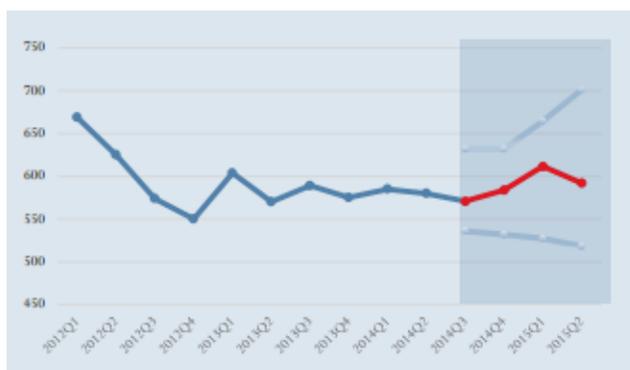
Años	1980 - 1990	1990 – 2000	2000 – 2010
Crecimiento Anual	6%	7%	17%

Fuente: Perspectivas del mercado del Acero, Asimet 2014

⁹ Ver glosario.

El problema que presenta la situación de China para la industria mundial, es que esta producción ha marcado la industria y su desarrollo, dejando fuera a los productores menores y afectando fuertemente a los precios finales. Se cree, según estudios realizados por consultoras mundiales, que el precio mundial del acero tanto en Asia como en Latinoamérica está al alza, llegando a tasas estimadas superiores al 6,2% en Latinoamérica y del 1% en Asia para finales del 2016. Las fluctuaciones que ha tenido el precio del Acero desde el año 2012, hasta sus proyecciones del 2015 se presenta en el siguiente gráfico:

Ilustración 8: Gráfico de fluctuaciones de precio del Acero mundial cada trimestre.



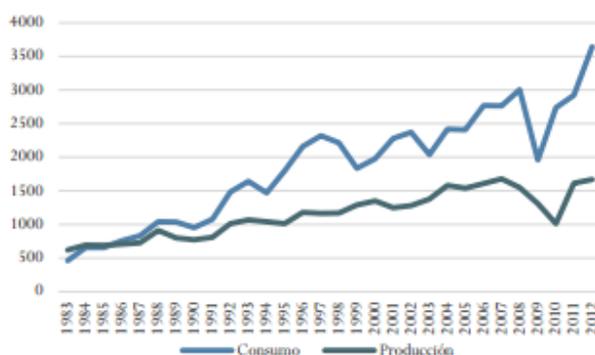
Fuente: Perspectivas del mercado del Acero, Asimet 2014

Por su parte Chile, es el líder del consumo de este metal en Latinoamérica, luego de la crisis del 2008, el consumo creció aceleradamente a causa del terremoto del 2010, que obligó al consumo de este metal debido a la reconstrucción de las ciudades devastadas por el sismo. La producción en Chile de Acero se ha visto influenciada por externalidades de manera negativa, la crisis del 2008 disminuyó fuertemente la producción de este metal, y luego tras el terremoto del 2010 que aumento el consumo, disminuyó la producción de acero a causa del daño de una de las plantas de acero que funciona en Chile. Finalmente en el 2013, la producción se ve otra vez reducida por el cierre de uno de los hornos fundidores

más importantes de CAP, dejando de producir un 20% de aceros terminados¹⁰, que corresponden a un 57% de aceros largos¹¹ y un 43% de aceros planos¹².

Estas externalidades, entonces han influido en el consumo y producción aparente en Chile y al analizar los datos, se obtiene la siguiente gráfica.

Ilustración 9: Producción y consumo aparente de acero en Chile. (Miles de T)



Fuente: Perspectivas del mercado del Acero, Asimet 2014

Donde se aprecia fácilmente que el consumo va en aumento y que la producción está a la baja, a tal punto que la proporción de la producción sobre el consumo ha disminuido desde un 81% en el año 1990 a un 46% en el año 2012, según el ICHA, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4: Proporción de producción y consumo de acero en Chile.

Acero en Chile (miles T)	1990	2012
Producción	772	1.671
Consumo	952	3.644
Producción/Consumo	81%	46%

Fuente: Perspectivas del mercado del Acero, Asimet 2014

¹⁰ Ver glosario de este trabajo.

¹¹ Ver glosario de este trabajo.

¹² Ver glosario de este trabajo.

Con estos niveles de producción, Chile alcanza solo a cubrir el 60% de la demanda interna y el 40% restante se ve en la obligación de importarse. La producción en Chile está en manos de dos empresas que son las siguientes:

1.- *Compañía de acero del pacífico (CAP):* compañía que tiene el 66% de la participación en el mercado, desde 1950 lidera la industria siderúrgica a través de sus dos filiales, Compañía minera del pacífico y la compañía siderúrgica Huachipato, donde se dedican a la producción de planchas y tubos de acero que venden a constructoras, distribuidores de acero, fabricantes de envases metálico, trefilerías, maestranzas y mineras, entre otros.

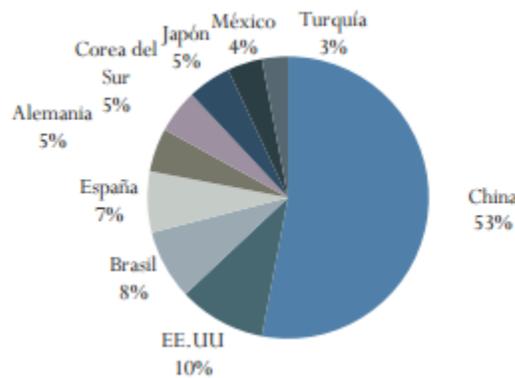
2.- *Gerdau AZA:* compañía parte del grupo brasilero Gerdau, que tiene el 33% de la participación en el mercado del acero en Chile y que tiene su producción en base a la chatarra que se genera, concentra aproximadamente el 75% de la demanda de chatarra. Produce mayoritariamente barras de acero a través de la fundición de la chatarra en hornos de arco eléctrico, que vende a la industria metalmecánica y al sector de la construcción primordialmente.

En Chile y en el mundo el acero es el metal más reciclado, llegando incluso a tener una producción del 34% a partir de material reciclado en el mundo y del 20% a nivel nacional. Esto ayuda de sobremanera a reducir los impactos ambientales que presenta este tipo de producción y a mantener y conservar los recursos naturales que se explotan, a pesar que estos estén en abundancia, la explotación desmedida ante el alto consumo de acero a nivel mundial, hace que cualquier recurso se agote aunque sea a largo plazo.

Por otro lado el ahorro energético generado por este tipo de producción a base de chatarra en un año, es aproximadamente el equivalente al suministro de energía eléctrica de 80 mil hogares, que a su vez equivale al suministro de toda la primera región del país.

El escenario expuesto de Chile, ha obligado a tomar decisiones y estas corresponden a que como la producción ha disminuido y el consumo tiende a mantenerse y al alza en el largo plazo, China se ha convertido en el principal proveedor de Acero para Chile, debido a su buen pie frente al mercado y a que el precio de Asia crece menos que el de Latinoamérica. Esto ha empeorado el escenario nacional frente a la producción, ya que ahora no existen incentivos para hacerlo. Finalmente en Chile se tienen los siguientes proveedores de acero, según estudios realizados en el año 2013:

Ilustración 10: Proveedores de acero en Chile.



Fuente: Perspectivas del mercado del Acero, Asimet 2014

Se reconoce entonces que China ha generado un cambio global en la industria del acero, irrumpiendo en todos los países. Esta estrategia ha estado apoyada por el gobierno Chino, que vio una oportunidad en esta industria y hoy entrega aportes financieros, exención de impuestos y subsidios para el fomento del mercado. En la actualidad China

tiene más de 140 acusaciones de dumping¹³ y subsidios, siendo una de ellas interpuesta por Chile en el mes de Septiembre del año 2016.

2.1.5 Gestión de Cambio.

Cambios en una organización, significa una transformación significativa de estrategias, modelos de negocios, sistemas, procedimientos o prácticas de trabajo (Waissbluth Mario, Gestión de cambio en programas y proyectos, 2012). Su fin es siempre el tratar de agregar valor a lo que se transforma y que afecte transversalmente a personas o grupos de personas al interior de una organización. Todo cambio organizacional lleva consigo una resistencia al mismo, debido a que cualquier cambio, del tipo que sea, genera fricciones, incredulidad y temores si no se comunica de manera correcta, es decir si se anuncia bruscamente, sin mayores argumentos o explicaciones ni mucho menos de las causas y consecuencias que el cambio mismo puede traer.

Un cambio siempre genera hábitos, enfoques y culturas distintas a las que están acostumbrados los trabajadores, adaptarse a estos cambios no es cosa fácil para nadie dentro de la organización que se vio afectado por este cambio, por lo que se cree que los cambios deben tener una serie de factores detrás que soporten esta resistencia al cambio y le den una duración mínima de tiempo posible. Uno de los factores más importantes a considerar en la gestión de cambio es el tiempo, se debe entender que los cambios no son a corto plazo, que requieren de una persistencia y paciencia por parte de todos los niveles organizacionales para entender el proceso de cambio e internalizarlo.

La teoría dice que cualquier cambio que se haga a nivel organizacional afecta de igual manera tanto a la parte técnica con el cambio del proceso y a la parte social con el

¹³ Ver glosario de este trabajo.

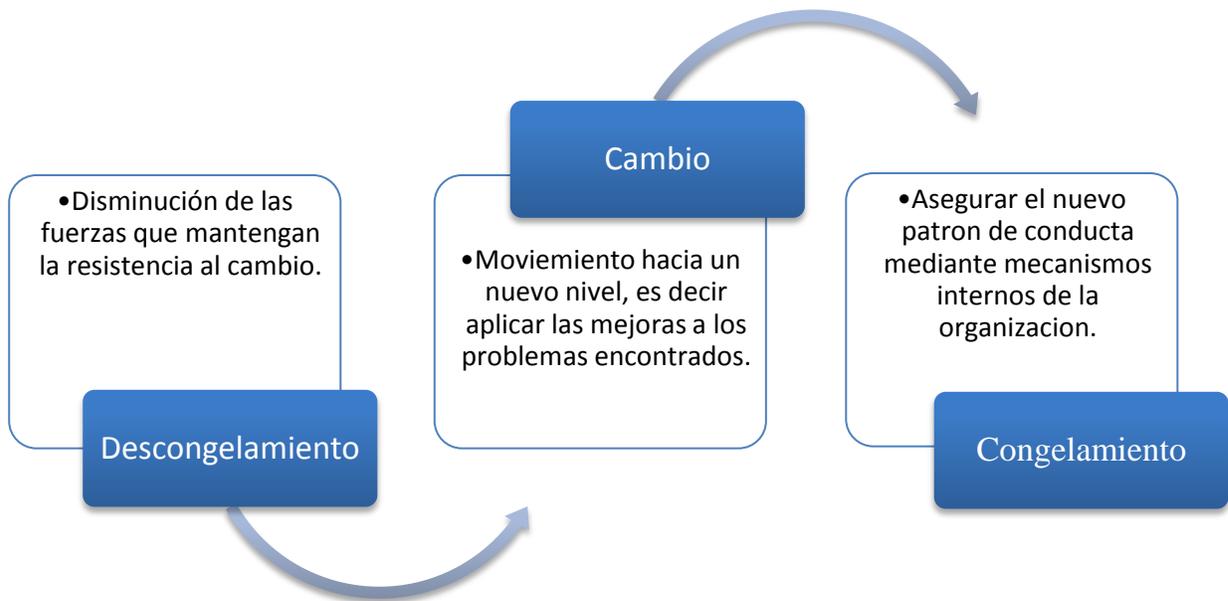
cambio en las interrelaciones personales. Esto se explica mejor a través del modelo de Kurt Lewin o también llamado modelo socio-técnico, este modelo fundamental de gestión de cambio permite conocer la dinámica ideal de cambios, que se entienden como la modificación del llamado estado cuasi-estacionario, que corresponde al estado donde las fuerzas impulsoras del cambio son iguales a las fuerzas restrictivas de cambio. Para modificar ese estado se puede aumentar las fuerzas que impulsan el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden. Dentro de una organización este cambio se separa en tres etapas fundamentales:

1.- Descongelamiento: Corresponde a la etapa donde se reducen las fuerzas que impiden el cambio, haciendo parte a toda la organización a fin de que la necesidad de cambio sea evidente y las personas puedan entenderlo y aceptarlo de manera más fácil.

2.- Cambio: Corresponde a la fase donde la organización realiza el cambio, es decir cambia a un nuevo estado. Este movimiento implica que las fuerzas dejan de intervenir de modo que cada líder debe proporcionar a quienes tenga a cargo los nuevos valores, hábitos y sobretodo conductas que forman parte del cambio. Lleva consigo una reingeniería de los procesos, de un cuestionamiento de ellos para la creación de planes de acción en el corto plazo con sus metas y objetivos claros, que sean comunicados a los trabajadores.

3.- Congelamiento: Corresponde básicamente al congelamiento del cambio realizado, volviendo a un nuevo estado de equilibrio, disminuyendo lo más posible la influencia de todas las fuerzas que interactúan. Necesita el apoyo de mecanismos organizacionales como la cultura, las políticas internas, la estructura organizacional entre otros, de manera de asegurar el nuevo patrón de conducta.

Ilustración 11: Diagrama del modelo de Lewin de Gestión de Cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Con estas metodologías se puede visualizar cinco errores que se cometen en el transcurso de un cambio organizacional sin una gestión de cambio detrás.

- El primer error consiste en comenzar directamente con la fase de cambio, saltándose la etapa de descongelamiento que resulta tan importante como el cambio mismo. Esto ocurre debido a que al encontrar la solución a alguna problemática, se genera una confianza ciega en la parte técnica de esta misma, evocando todos los esfuerzos en realizar el cambio lo antes posible con una meta clara en los objetivos.

- El segundo error consiste en la intención de cambiarlo todo de una vez. Una buena gestión del cambio tiene carácter iterativo, esto quiere decir que los cambios deben hacerse paso a paso, con un sistema de prueba y error que vaya guiando el cambio a la mejor

decisión posible. Además, es importante tener en cuenta que el cambio debe realizarse en mini cambios con distintos actores y responsables dentro de una organización.

- El tercer error es la imposición del cambio, esto debido a que en algunas situaciones u organizaciones realizar el cambio tiene mayor urgencia, por lo tanto la resistencia al cambio que se produce naturalmente es un factor que afecta negativamente y la tendencia a imponer los cambios a la fuerza, sólo lo que genera es un aumento en esa resistencia.

- El cuarto error consiste en que el encargado o responsable del cambio y su gestión, tiene a jugar todos los roles que actúan en el cambio en sí. Este error no permite realizar el cambio de manera óptima haciendo participes a los trabajadores de una organización, debido a la poca actitud de delegar tareas para que el cambio sea parte de todos los niveles organizacionales.

- El quinto y último error consiste en que en general las organizaciones en la fase de cambio, ante el primer éxito tienden a volver a congelar la práctica a fin de que sea instaurada y no toma en cuenta las nuevas resistencias que se van generando. Esto lleva a que los trabajadores comiencen con las insatisfacciones y con el concepto de que “antes era mejor” ya que en general se valoran las cosas y personas cuando ya no están presentes.

Capítulo 3: Metodología

3.1 Diagnóstico General

El primer paso es realizar un diagnóstico general de la empresa y del ambiente donde opera, mediante un análisis de entorno, específicamente macroentorno y microentorno a través de distintas herramientas y modelos como el modelo PESTA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El objetivo de este análisis de entorno es dar una mirada general tanto al país como a la industria siderúrgica, donde Gerdau se desempeña, jugando un rol importante en la producción y distribución de aceros largos. El diagnóstico general de la empresa, se realizará mediante un análisis a su estructura organizacional, tomando en cuenta el funcionamiento en Chile, específicamente en las plantas fundidoras y laminadoras ubicadas en las comunas de Renca y Colina. El objetivo de este diagnóstico es que deje entrever las fortalezas y debilidades de la organización, para finalmente proyectar como pueden influir estos factores (internos y externos) en el clima laboral de Gerdau.

Los modelos de análisis de entorno ya mencionados y que se describen a continuación, serán el primer piso para conocer cuáles son las fortalezas, y las oportunidades que puede presentar la empresa para aprovecharlas y generar planes de acción referentes a las mismas, apuntando entonces directamente a la mejora del clima laboral de la empresa.

1.- Análisis PESTA: Herramienta estratégica que muestra un análisis de los cinco factores macroambientales que una empresa debe tener en cuenta al momento de tomar decisiones, tiene mayor uso en la comprensión de los movimientos de la industria donde opera la empresa, su posición comercial y los lineamientos por donde dirigir las operaciones. Los cinco factores que analizan son los siguientes:

❖ **Político:** Explica como las decisiones gubernamentales pueden influir en el mercado donde opera la empresa, estos pueden ser tratados de libre comercio, instauración de políticas públicas, cambios en el presupuesto del estado, etc.

❖ **Económico:** Generalmente están derivados de los factores políticos, y suelen ser críticos para la toma de decisiones de la empresa. Estos pueden ser cambios en el tipo de cambio, tasas de interés, inflación y niveles de importación o exportación.

❖ **Social:** Hacen referencia a los gustos y preferencias de consumo que tienen las personas, que pueden modificar el enfoque de las empresas hacia, qué tipo de cliente apuntar. Estos pueden ser la edad, renta, nivel educacional, hábitos en general, etc.

❖ **Tecnológico:** Hace referencia a las actualizaciones tecnológicas que van de la mano con la globalización, que tienen relación con alguna actividad comercial. Estos pueden ser nuevos software, nuevos sistemas de información, etc.

❖ **Ambientales:** Son los factores relacionados al medio ambiente y como pueden influir en las empresas y en las industrias donde opera, especialmente por el cambio climático. Estos pueden ser variaciones de temperatura, emisión de Co2, etc.

La importancia relativa de cada factor va a depender del tipo de empresa que se esté analizando, por ejemplo las empresas públicas se verán más afectadas antes cambios o problemas sociales dentro de un país, en cambio una empresa que maximice sus beneficios y minimice sus costos, probablemente se verá más afectada ante fluctuaciones severas en el factor económico.

2.- Modelo de las cinco fuerzas de Porter: Michael Porter, es uno de los mejores economistas del mundo y afirma que una organización sin un buen plan estratégico es muy difícil que sobreviva en el mundo de los negocios. Es por lo anterior que creó un modelo

que analiza las fuerzas que pueden afectar internamente el funcionamiento de una empresa, en relación al comportamiento frente a la competencia en la industria que opera, estas fuerzas se describen a continuación:

1. Rivalidad entre empresas: Corresponde a la evaluación de la competencia que hay en una misma industria donde compiten distintas empresas, donde se concentran los esfuerzos de las empresas y sus respectivas fortalezas y debilidades.

2. Poder de negociación de Clientes: Corresponde a conocer cuál es el poder que tienen los clientes para ejercer presión sobre la empresa. Sirve para generar estrategias de dependencia entre el cliente y la organización.

3. Poder de negociación de Proveedores: Corresponde a conocer cuál es el poder que tienen los proveedores para ejercer presión sobre la empresa, generalmente se dan estrategias que generan dependencia entre los proveedores y las organización por la materia prima.

4. Amenaza de Productos Sustitutos: Corresponde a entender que tan replicable es mi producto, que mejoras puede tener y que factores son los esenciales para que no sea de fácil reemplazo, para ello se trabaja con especificaciones, precios bajos, etc.

5. Amenaza de Nuevos Entrantes: Corresponde a la fuerza, para entender que tan imprescindible soy para el mercado donde opero, ya que como se conoce, toda industria que tiene buenos rendimientos es atractiva para innovaciones que deseen abarcar nuevos mercados.

3.2 Encuesta Great Place To Work

La encuesta GPTW es clara en las dimensiones y subdimensiones específicas que estudia dentro de una empresa, el cómo abordar mejoras para cada Subdimensión es tarea difícil si no se relaciona con alguna teoría, es por esto y debido a que la encuesta great place to Work está relacionada al concepto de clima laboral y a como se pueden generar gratos ambientes de trabajo, es que en primera instancia se va relacionar cada Subdimensión de la encuesta con la teoría de los dos factores de Herzberg¹⁴ realizando un análisis de cada uno de ellos para clasificarlos en factor Higiénico o factor motivacional. Esto hará que se pueda tener claridad por donde abordar la Subdimensión para hacer más efectivas las propuestas de mejora de cada factor que resulte crítico, y con ello generar un plan de acción general para la empresa, acorde a las causas encontradas, de acuerdo al modelo PDCA que se explica a continuación:

Modelo PDCA: También conocidos como el ciclo de Deming, en honor a quien introdujo este modelo de mejora continua, Edward Deming. Este modelo hace referencia a la metodología para lograr la mejora continua de procesos se deben considerar ciclos repetitivos de cuatro etapas que se describen a continuación:

Plan: (Planificar), Es la etapa del ciclo donde se planifican los cambios, donde se identifican los objetivos, las metas, métodos, recursos a utilizar de la organización y donde definen indicadores para cuantificar los resultados. Mientras más detallada esté la planificación, mejores serán los resultados obtenidos y más rápido se podrán cumplir los objetivos planteados.

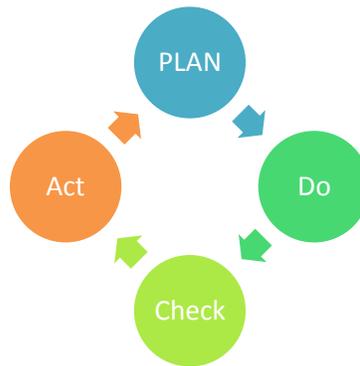
¹⁴ Revisar marco referencial de este trabajo.

Do: (Hacer), Es la parte del ciclo donde lo planificado se pone en marcha y se lleva a cabo.

Check: (Verificar), Etapa del ciclo donde se verifican los resultados obtenidos mediante los indicadores planeados en la primera etapa, los resultados reales obtenidos se contrastan con los objetivos planeados.

Act: (Mejorar), Etapa del ciclo donde se analiza si los resultados obtenidos cumplieron los objetivos, a fin de que si se lograron, metodizar las acciones para ir mejorando continuamente los procesos y de no haberse cumplido, analizar las posibles desviaciones ocurridas y como mejorarlas.

Ilustración 12: Ciclo de mejora Continua, PDCA.



Fuente: Elaboración propia.

Antes de entrar a un análisis detallado de los resultados de la encuesta, se hará un diagnóstico general de los resultados separados por visión y dimensión, a modo de comparación, esto para entender la generalidad de los resultados y poder entrar a analizar cada visión y sus detalles con una visión panorámica clara, obteniendo resultados más claros y adaptados a la realidad de la empresa.

La encuesta tiene dos grandes segmentos que se estudian según los mismos 58 parámetros, el primero corresponde a un análisis completo de la parte corporativa de la empresa, mediante la llamada visión corporativa, y la segunda corresponde al análisis de la jefatura directa, mediante la visión área. La descripción de la forma en que se van a analizar los resultados de cada visión de la encuesta, se describe en los siguientes apartados.

3.2.1 Visión Corporativa.

Para la visión corporativa, Los resultados que entrega la encuesta corresponden a un porcentaje promedio de toda la empresa en general, y resultados específicos por cada parámetro encuestado, que a su vez están clasificados según las cinco dimensiones que estudia el GPTW que son Imparcialidad, Credibilidad, Respeto, Orgullo y Camaradería, cada uno con un resultado porcentual de aprobación. Teniendo estos resultados, se realizará primero un análisis cuantitativo general de los resultados comparados con la última versión que el GPTW le hizo a la empresa, para tener una comparación de la visión general de que es lo que está pasando en la actualidad y que ha pasado durante estos dos años sin estudio que ha repercutido en los resultados obtenidos.

Luego se analizarán cuantitativamente las dimensiones críticas, que corresponden a las dimensiones que sus resultados porcentuales de aprobación sean menores al resultado general (Promedio) obtenido por la empresa.

Para analizar cada dimensión crítica, se tomaran en cuenta los resultados de cada parámetro asociado a la dimensión, estudiando específicamente los parámetros críticos, que corresponden a parámetros que su resultado porcentual de aprobación, sea menor al resultado porcentual (promedio) de cada dimensión. Teniendo los parámetros críticos se clasificarán en las subdimensiones correspondientes a cada uno, para luego llamarles

subdimensiones de trabajo, que corresponden a la Subdimensiones sobre las cuales se realizarán los análisis más específicos.

El análisis es tan pesimista, debido a que se necesita conocer la realidad de las consecuencias de los hechos ocurridos desde el año 2013 hasta la fecha y como ha impactado en los colaboradores y en el clima organizacional. Conocer esta realidad permitirá a la empresa poder implantar un plan de acción que suba la aprobación de la empresa en la misma cuantía de la baja que tuvo el año de estudio.

Las causas de la criticidad¹⁵ de las subdimensiones de trabajo se obtendrán mediante la herramienta de Ishikawa, teniendo claridad de los hechos concretos que provocan la baja de los resultados y clasificando las causas en grandes grupos para centrar los planes de mejora en las causas mismas y no en cada dimensión, para no ser redundante. Luego, como cada Subdimensión está asociada a un tipo de factor, las causas también lo estarán dándole entonces a cada una la planificación de las soluciones concretas, teniendo claridad en su objetivo y sus metas, dando preferencia a los factores higiénicos que son las que causan insatisfacción a los colaboradores dentro de la empresa.

Finalmente con cada posible solución planteada se generará un plan de acción, conocido como el 5W2H. Esta herramienta corresponde al desarrollo de un plan completo y detallado que busca responder a siete preguntas concretas que guían la planificación y las acciones. Las preguntas son las siguientes:

¹⁵ Criticidad: Resultado porcentual bajo el promedio de su conjunto.

- **What** (¿Qué?): Con esta pregunta se debe responder el que se debe hacer.
- **Why** (¿Por qué?): Con esta pregunta se debe decir las razones que justifican lo que se debe hacer.
- **When** (¿Cuándo?): Con esta pregunta se deben decir cuando se debe realizar la acción.
- **Where** (¿Dónde?): Con esta pregunta se debe responde al lugar donde se generará la acción, como que área, departamento, etc.
- **Who** (¿Quién?): Con esta pregunta se debe tener claridad de quien es el responsable, quien ayudará a realizar la acción y a implementarla.
- **How** (¿Cómo?): Con esta pregunta queremos saber la forma en que se realizará la acción, incluyendo los detalles del proceso para alcanzar el objetivo predefinido.
- **How much** (¿Cuánto?): Con esta pregunta se debe responder cuánto cuesta realizar la acción del plan.

El plan detallado sirve para conocer qué nivel organizacional es el encargado de la mejora, su alcance, los plazos y la forma para medir el cumplimiento de los objetivos y darle seguimiento, con sus indicadores de resultado o KPI's¹⁶ asociados a la solución, todo lo anterior a través del modelo PDCA.

3.2.2 Visión Área

Para la visión área, los resultados relevantes que entrega la encuesta corresponden a un porcentaje promedio de toda la empresa en general, y resultados específicos porcentuales por cada área de la empresa. Para cada uno de estos 25 resultados por área, también se entregan resultados específicos por cada parámetro encuestado, que también

¹⁶ Ver Glosario de este trabajo.

están clasificados según las cinco dimensiones que estudia el GPTW, que son Imparcialidad, Credibilidad, Respeto, Orgullo y Camaradería. Cada uno con un resultado porcentual de aprobación.

Teniendo estos resultados, se realizará primero un análisis cuantitativo general de los resultados comparados con la última versión que el GPTW le hizo a la empresa, para tener una visión general de que es lo que está pasando en la actualidad en cada área y si como están funcionando las jefaturas que se instauraron con el cambio corporativo.

Luego, se analizarán los resultados de manera general, donde se homologarán las metodologías usadas para la visión anterior, es decir, se buscarán dentro de cada área crítica las dimensiones críticas y dentro de cada una de ellas se encontrarán las subdimensiones de trabajo, que al igual que en la visión corporativa corresponden a las subdimensiones las cuales se analizarán de manera más específica, porque se cree, son las causantes de los bajos resultados de la empresa.

La hipótesis que tiene esta investigación, es que los resultados generales de ambas visiones no tendrían una diferencia significativa, por lo tanto, las causas que afectarían a la visión corporativa serían muy similares a las que afectan a la visión área y por lo tanto las acciones que se tomen para mejorar el corporativo también tendrían un efecto en las áreas en general. El análisis para trabajar las causas en esta visión entonces, será un análisis mucho más detallado y que corresponde a hacer una comparación entre lo que hacen las áreas con mejor resultado acorde a las dimensiones y subdimensiones críticas, y que hacen las con peor resultado en dimensiones y subdimensiones críticas. Comparando cualitativamente cuales son las causas y actividades claves y replicarlas de ser necesarias en las jefaturas directas de las peores calificadas.

Este análisis o comparación se realizará mediante el Feedback entregado por las jefaturas, de las reuniones colaborativas entre ellos y sus equipos de trabajo, donde se trataron los resultados de la encuesta. Se tendrán en consideración las mismas dimensiones y subdimensiones que mide la encuesta, pero esta vez realizando una comparación entre las dos áreas mejor calificadas con las dos áreas peores calificadas.

Capítulo 4: Desarrollo

4.1 Diagnósticos General.

Para el diagnóstico general, se analiza el macroentorno y microentorno con las herramientas antes explicadas. Su desarrollo y resultado se presenta a continuación:

4.1.1 Macroentorno, Análisis PESTA.

- **Político:** Por un lado el gobierno tiene una serie de políticas que podrían afectar el funcionamiento de la empresa, específicamente la ley de responsabilidad del productor si se extendiera a la industria de metales, que hoy en día en su promulgación inicial no toma como producto primario al acero ni los metales pesados. El efecto que podría tener sobre la empresa tiene dos focos, el primero en base a Gerdau como productor, debido a que el acero que produce no es un producto de consumo final, si no que se utiliza en Chile como materia prima para construcciones, por lo tanto su recolección es muy difícil y según los roles que persigue la ley, estaría a cargo de las empresas que compran el acero para su consumo final. Gerdau entonces debería preocuparse de ser recolector de acero para su reutilización, es decir de ser un gestor de residuos que por cierto tiene un costo asociado, y que se ve doblemente afectado para la empresa y que corresponde al segundo foco de atención, ya que los contratos con los proveedores de chatarra que tiene la empresa son muy importantes, inclusive con los recolectores menores, por los cuales la empresa se ha preocupado de fomentar su desarrollo, con el objetivo de mantener un nivel de materia prima (chatarra) acorde a sus necesidades. Es decir, el hecho de convertirse en recolector por obligación, perjudicaría las relaciones con los proveedores.

- **Económico:** En lo que a economía se refiere, Gerdau opera en la industria del acero en Chile y en el mundo. Industria que hoy por hoy no está pasando por su mejor momento

debido a las fuertes repercusiones que han tenido las decisiones y la producción de acero en China. Esto afecta directamente a la industria chilena debido a que obliga a las empresas productoras a bajar el precio del acero, y los obliga a tomar decisiones de baja de producción para hacerle frente a la falta de demanda que hay en Chile y que ha sido provocado por que la demanda inicial no cubierta de acero en nuestro país, se importa desde China, razón que le da mayor peso a este problema, debido al poder que tiene China en cuanto a niveles de producción y consumo. El gran problema que se genera es que muchas veces la calidad y resistencia del acero que se importa no es la adecuada para los usos que se le da en Chile al acero que corresponde mayormente a la construcción. De no poder responder antes los cambios y fluctuaciones que tiene la industria por la crisis, es probable que Gerdau se vea muy afectada, ya que la solución a este problema viene al largo plazo.

- **Social:** Gerdau tiene un prestigio asociado debido a que su operación se realiza en base al reciclaje de toneladas de chatarra ferrosa que acumula a lo largo de todo el país en su planta de operación ubicada en la comuna de Colina y en sus tres centros de reciclaje en Antofagasta, Concepción y Temuco. Esto le genera una fortaleza debido a que hoy en día en la sociedad y en el ámbito empresarial se está instaurando con fuerza el concepto de RSE¹⁷, que le da un valor agregado tanto a la empresa como al producto final que comercializan, esto muestra que la posición general de la empresa ante las necesidades sociales que se han ido imponiendo a través del tiempo para las empresas en general y sobre todo para las empresas industriales que se ven favorecidas por las políticas internas.

- **Tecnológico:** La globalización y los avances tecnológicos en todo orden de cosas ya se está viviendo hace años en el mundo, las maquinarias son la facilitación de los procesos

¹⁷ Ver glosario de este trabajo.

y muchas veces la optimización de estos mismos. Una empresa que no vaya a la par con estos avances se ve en desventaja ya que la competencia es dura en la industria del acero, por lo tanto y para hacer frente a esta situación, Gerdau cuenta con maquinarias de última generación dentro de sus filas, como los horno de arco eléctricos, grúas de buena calidad y sobre todo maquinarias que son baratas y útiles para la operación como la utilización de imanes que no tienen mayor gasto energético.

- **Ambientales:** El cambio climático es un hecho, y es un problema que tiene todo el mundo hoy en día porque los efectos ya se están notando tanto en Chile como en el mundo con cambios drásticos de temperatura, rompimiento de la capa de ozono, derretimiento de los hielos eternos, entre otros factores que pueden afectar gravemente el medio ambiente. Gerdau frente a eso tiene el panorama claro y toma conciencia sobre el tema, a tal punto ha llegado la preocupación de la empresa por este tema, que además de centrar su producción en la disminución de material residual que llega a los vertederos, se ha preocupado de disminuir la cuota de carbono que producen con los hornos eléctricos y hoy en día la emisión de CO₂ con la que contaminan, son cantidades mucho menores que el promedio de la industria siderúrgica. También, en relación al problema de agua, la empresa tiene un sistema auto sustento y re utilización de las aguas que ocupan en la operación misma, para no generar un gasto excesivo de este recurso. Entonces, este factor no afecta de manera grave a la empresa, ya que está dispuesta a invertir y adecuarse a los cambios que se están generando.

En general la empresa se encuentra en buen pié para afrontar los distintos aspectos que desde el exterior pueden afectar a la empresa, debido a que su modelo de negocios le entrega fortalezas y flexibilidad a cambios, el punto negativo, lo ha generado la industria del acero con el problema económico que está generando la importación de acero desde

china de mala calidad y a un precio mucho menor, que desacelera el mercado nacional y lo tiene en crisis.

4.1.2 Microentorno, Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

1. Rivalidad entre empresas: En Chile sólo existen dos empresas productoras de acero que cubren aproximadamente el 70% de la demanda nacional. Esto deja entre ver que la rivalidad entre ellas no es alta, debido a que como es un mercado que se encuentra acotado y ambas empresas tienen modelos de negocios muy distintos, al ser una estatal y la otra privada, apuntan a segmentos distintos y cada una tiene sus clientes fieles. En general por historia la competencia entre ellas no ha sido nunca desleal, incluso hoy que la industria del acero no está en su mejor momento, ambas empresas se han unido para levantar denuncias anti Dumping contra China. Gerdau por su parte tiene sus fortalezas bien claras y esto se demuestra con el prestigio de entregar un acero de calidad y con una producción amigable con el medio ambiente al utilizar como materia prima los residuos ferrosos de las personas.

2. Poder de negociación de Clientes: El poder que tienen los clientes sobre la empresa es alto, esto debido a que a pesar de no tener grandes posibilidades de elegir proveedor, porque en Chile solo hay dos empresas productoras de aceros largos, desde el año 2013 cuando cierra Huachipato que correspondía al principal horno productor de aceros planos la producción disminuyó abruptamente, lo que obligó a las empresas a aumentar las importaciones de este producto, lo que aumentó la competencia en la industria y las posibilidades de elección de proveedor y claramente le otorga mayor poder de decisión al cliente.

3. Poder de negociación de Proveedores: Gerdau cuenta con solo una materia prima, la chatarra. Esto le genera poder a los proveedores debido a que a pesar de ser un residuo su

recolección y distribución es muy complicada y costosa para que lo realice cualquier persona, claramente hay grandes diferencias en el reciclado de cartón, vidrio o plástico contra el reciclado de fierros largos y pesados.

Debido a que con el tiempo la chatarra se ha ido “valorizando” y haciendo referencia a la necesidad de recicle y porque la chatarra ahora se utiliza como materia prima de otros productos, es que han comenzado a surgir recicladores intermedios entre el consumidor y la empresa recicladora (Gerdau) que se convirtieron con el tiempo en los mejores proveedores de chatarra para la empresa. En definitiva, hoy la chatarra que se recicla dejó de ser un residuo y paso a ser materia prima que vale mucho más la pena vender que regalar o donar a los puntos limpios.

4. Amenaza de Productos Sustitutos: Es una de las fuerzas que más amenaza a la empresa y su operación, esto debido a que el acero se ha convertido es un producto muy fácil de replicar. China, tiene una producción mucho mayor a la de Gerdau, con costos asociados muchos más bajos, y por ende se comercializa a un precio mucho más bajo tal como se proyectó en el marco referencial de este trabajo. El hecho de que sus costos sean menores, deja entre ver que la calidad del acero no es la mejor y que no operan bajo comercio justo con salarios bajos, condiciones de trabajo mínimas, sobre explotación, etc.

Se cree que la mejor forma de combatir esta fuerza, es apelando a que se deben cumplir con las normas chilenas de rigidez y sobre todo de calidad del acero para el uso en construcción, dándole la importancia que tiene esto al Chile ser un país sísmico.

5. Amenaza de Nuevos Entrantes: Debido a las condiciones en que se encuentra el mercado hoy en día esta fuerza se encuentra muy debilitada, esto debido a que el acero se encuentra nacionalmente devaluado y se está prefiriendo el uso del material importado, por lo que este mercado no se ve un muy atractivo para nuevos competidores. Lo que sí ocurre

es que hace un tiempo entró un competidor que provocó esta situación, por lo tanto ahora la empresa debe dedicar todos sus esfuerzos en responder de la mejor forma al problema de la importación de acero barato y de mala calidad que no siempre cumple con los requerimientos de utilización en la construcción de obras civiles, obras urbanas, entre otras.

4.1.3 Estructura Organizacional.

Gerdau cuenta con una estructura organizacional plana, también llamada organización horizontal, este tipo de organizaciones se caracterizan por tener pocos niveles de intervención entre el personal y los directivos, que en palabras más sencillas significa que no existen muchas intervenciones de gestión entre el nivel operativo con el nivel de gestores. La justificación de este tipo de estructura organizacional, tiene que ver con que mientras más fluida y rápida sea la comunicación de los distintos niveles organizacionales, más participe se sienten los trabajadores con la empresa, en definitiva se sienten parte de la misión y visión de la empresa, involucrándose con la mejora y la toma de decisiones dentro de la organización. A pesar que esta estructura se da generalmente en empresas pequeñas, o con baja dotación, Gerdau que es considerada una empresa grande, cuenta con estructuras planas dentro de cada área operacional de la empresa, es así como la operación tiene representación en un gestor y cada área de la operación cuenta con un gestor y con jefaturas en las distintas células que están dentro del área en cuestión, esto se hace necesario ya que la cantidad de operadores que hay por cada célula es muy alta y a pesar de tener un plan de gestión en el foco del trabajador que permite la auto gestión de los trabajadores, tener un control sobre cada uno no es tarea fácil para una sola persona. A nivel administrativo se cuenta con seis gerencias que están en control directo de la gerencia general, las áreas que manejan estas seis gerencias administrativas son: Calidad, Personas, Seguridad y medio

ambiente, Finanzas, Logística y Compras Metálicas, contando algunas con jefaturas directas dependiendo de cada célula, por ejemplo contabilidad, crédito y cobranza, entre otros y también separando las jefaturas dependiendo de la planta donde se trabaje como la célula de despacho renca, despacho colina, que tienen jefaturas distintas alineadas en un solo gestor.

Las principales fortalezas que tiene este tipo de organización corresponden a la comunicación fluida que existe entre trabajadores y líderes, que tiene como consecuencia una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización y de una liberación de carga para sus jefaturas al no tener que estar en constante control de las actividades que realiza su equipo y lo obliga a delegar. El hecho de que exista una comunicación fluida en Gerdau permite una mayor adaptación al cambio, ya que la comunicación es rápida y permite flexibilidad a reaccionar a posibles cambios.

El punto negativo o las debilidades de usar una estructura organizacional plana, es que el hecho de hacer a sus trabajadores tan autónomos dificulta el hecho de regular o controlar cada ciertos plazos las tareas realizadas por los trabajadores, ya que estos están acostumbrados a la autogestión, por lo tanto se tienden a confundir las funciones. Por otro lado armar equipos de trabajo tan numerosos muchas veces dificultan la tarea de los jefes para poder recibir el Feedback de sus trabajadores y esto provoca que el no poder responder al 100% con las tareas de las jefaturas y la consecuencia es la desconfianza por parte de los colaboradores de los niveles mayores.

En general Gerdau se encuentra con un problema no menor en el ambiente externo específicamente en el tema económico de la industria donde opera en Chile y en el mundo,

por lo tanto se cree que no es favorable para la empresa y para hacerle frente a la crisis y los cambios que esto genere tener un clima laboral desfavorable, que desalinee la organización.

4.2 Análisis de Resultados

Con el objeto de hacer más detallado el análisis, se clasifican las quince Subdimensiones de la encuesta GPTW, en uno de los factores de la teoría de Herzberg, según la definición de cada uno. Considerando los factores que causan insatisfacción y que causan satisfacción y, asumiendo que los factores higiénicos son los que se deben tener por obligación y los factores motivaciones, son los cuales le dan un valor agregado al trabajo. El resumen de la clasificación realizada se resume en la siguiente tabla.

Tabla 5: Resumen de Categorización de subdimensiones.

Dimensión	Subdimensión	Factor de Herzberg
Credibilidad	Comunicación	Higiénico
	Competencia	Motivacional
	Integridad	Higiénico
Respeto	Apoyo	Motivacional
	Colaboración	Motivacional
	Cuidado	Higiénico
Imparcialidad	Equidad	Higiénico
	Igualdad	Motivacional
	Justicia	Higiénico
Orgullo	Personal	Motivacional
	Equipo	Motivacional
	Empresa	Higiénico
Camaradería	Hospitalidad	Higiénico
	Intimidación	Motivacional
	Sentido de equipo	Motivacional

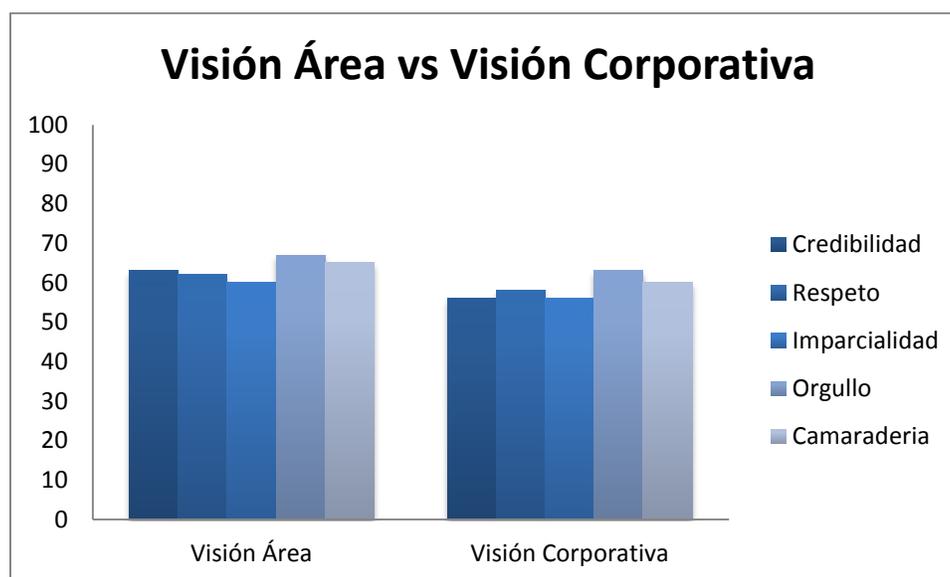
Fuente: Elaboración Propia.

Como muestra la tabla, cada dimensión cuenta con ambos tipos de factores, esto define que cada dimensión tiene igual importancia que otra para ser analizada y que por lo tanto son todas las que deben estar presentes en la formación de un gran ambiente laboral.

Se obtienen entonces siete factores higiénicos y ocho factores motivacionales como posibles subdimensiones de trabajo.

Luego de tener clasificada cada Subdimensión, se analizan al detalle los resultados generales que ya están expuestos en el planteamiento del problema de este trabajo y se analizan cuantitativamente los resultados, comparando cada dimensión para cada visión de la encuesta, a fin de conocer un panorama general de lo que se podría encontrar más adelante. El detalle de lo anteriormente descrito, se muestra a continuación:

Ilustración 13: Gráfica de resultados de visión área versus visión corporativa.



Fuente: Elaboración Propia.

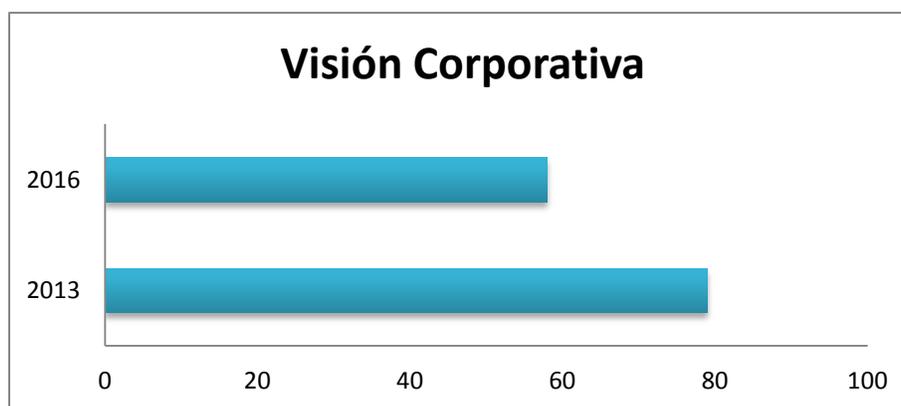
Del gráfico anterior se puede concluir que las mayores diferencias entre áreas están en las dimensiones de credibilidad y camaradería, es decir en las relaciones con sus jefes directos y con la gerencia y la relación con sus propios compañeros. Por otro lado los resultados con menores porcentajes de aprobación están en credibilidad, respeto e imparcialidad, dimensiones cruciales que representan la confianza que tienen los trabajadores con su empresa.

4.2.1 Visión Corporativa

4.2.1.1 Resultados

De la encuesta se extraen datos relevantes para analizar y lograr conocer los puntos críticos de los resultados generales de la visión corporativa, esto con el objetivo principal de conocer el detalle de los resultados para pronto establecer sus causas y los planes de mejora que se deben realizar, es así entonces como en primera instancia, en la siguiente tabla se muestra una comparación de los resultados obtenidos durante la última versión de la encuesta GPTW en el año 2013 versus los resultados del presente año, donde queda demostrada la baja abrupta de un 21% en el porcentaje de aprobación general producto de los cambios ocurridos durante estos tres años de transición y que como ya se explicó en la problemática, no tuvieron una gestión de cambio que los respaldara.

Ilustración 14: Comparación de resultados Visión corporativa.



Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta la significativa baja porcentual, se analizan los resultados al detalle por cada una de las 5 dimensiones que estudia la encuesta GPTW, en comparación con la media global de la visión corporativa, con resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6: Comparación de resultados de la visión corporativa del GPTW.

Dimensión	Diferencia
Credibilidad	-3%
Respeto	-1%
Orgullo	8%
Imparcialidad	-3%
Camaradería	3%

Fuente: Elaboración Propia.

De la tabla anterior entonces se concluye que las dimensiones críticas de los resultados de la visión corporativa son las que presenten una diferencia con valores negativos, es decir, Credibilidad, Respeto e Imparcialidad, que juntos representan la confianza que siente el colaborador hacia la empresa, por lo tanto es importante trabajarlas mediante un plan de acción para mejorarlas en el corto plazo.

Analizando cada dimensión crítica, y sus subdimensiones por parámetros, encontramos la cantidad de parámetros críticos según cada dimensión, esto para lograr conocer el porcentaje de parámetros críticos que presenta el total de parámetros por Subdimensión, de aquí se extraerán, las subdimensiones de trabajo. La tabla resumen de los cálculos realizados para encontrar el porcentaje de criticidad de cada Subdimensión, se muestra a continuación:

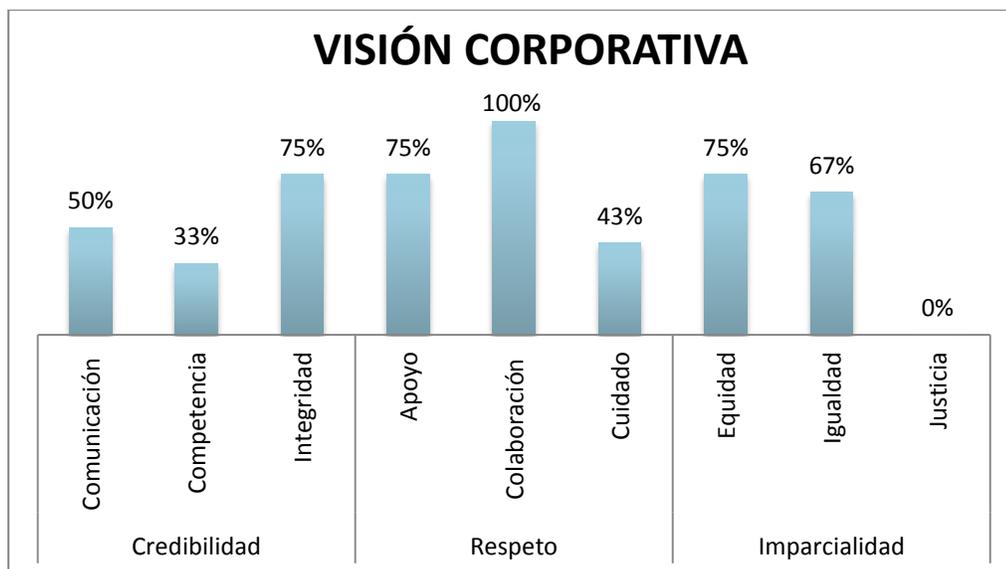
Tabla 7: Criticidad de cada Subdimensión para la visión corporativa.

Dimensión	Subdimensión	N° Parámetros por dimensión	N° Parámetros Crítico
Credibilidad	Comunicación	4	2
	Competencia	6	2
	Integridad	4	3
Respeto	Apoyo	4	3
	Colaboración	2	2
	Cuidado	7	3
Imparcialidad	Equidad	4	3
	Igualdad	3	2
	Justicia	5	0

Fuente: Elaboración Propia.

Con los resultados de la tabla anterior, se construye un gráfico con el porcentaje de criticidad de cada Subdimensión, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 15: Gráfico del porcentaje de criticidad de subdimensiones.



Fuente: Elaboración Propia.

Del gráfico anterior se concluye que seis de las nueve dimensiones son dimensiones de trabajo, ya que cuentan con más del 50% de sus parámetros en condiciones críticas. Entonces, las dimensiones de trabajo en credibilidad son comunicación e integridad, en respeto son Apoyo y Colaboración y finalmente en imparcialidad son equidad e igualdad, tal como se muestra en la siguiente tabla resumen:

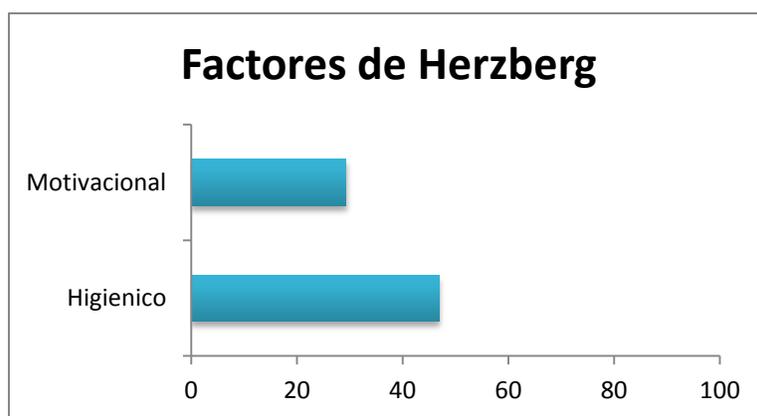
Tabla 8: Subdimensiones de trabajo según cada dimensión de la visión corporativa.

Dimensión	Subdimensión
Credibilidad	Comunicación
	Integridad
Respeto	Apoyo
	Colaboración
Imparcialidad	Equidad
	Igualdad

Fuente: Elaboración Propia.

De las dimensiones críticas encontradas, se calculará el promedio de resultados de porcentaje de aprobación de cada parámetro de la Subdimensión correspondiente, a fin de conocer los resultados críticos según cada factor de Herzberg. Esto se resume en la ilustración 16, que muestra una gráfica con el resultado porcentual según cada factor analizado.

Ilustración 16: Gráfico de resultados según factores de Herzberg de visión corporativa.



Fuente: Elaboración Propia.

En este gráfico se muestra que ambos resultados están en una cuantía muy baja, que hace necesaria la instauración de una propuesta de mejora en el corto plazo, debido a que las consecuencias de tener una baja motivación en el trabajo mezclado con la insatisfacción de la base de tu trabajo, pueden llevar a la empresa en una crisis interna que si se cruza con la crisis de la industria del acero, causa estragos en la compañía.

Del gráfico también se puede concluir que los altos cargos dentro de la empresa no representan una gran motivación para los trabajadores de esta, sino que representan una visión de confort, esto quiere decir que para los trabajadores son quienes se encargan que la empresa funcione, que ellos tengan un lugar para desempeñarse y son quienes les entregan sus remuneraciones.

4.2.1.2 Causas

Luego de encontrar aproximadamente el 67% de las subdimensiones con resultados bajo el promedio y con más del 50% de los parámetros estudiados con resultados críticos, resulta imperante analizar las causas que llevaron a Gerdau a obtener estos resultados, que en general muestran que la confianza que sienten los colaboradores hacia la empresa y su corporativo está quebrada y en niveles muy bajos. La definición clara de las causas de los resultados tiene como objetivo la creación de un plan que dé solución a los problemas. Las causas que se encontraron para la visión corporativa se resumen en el siguiente diagrama de Ishikawa:

Ilustración 17: Diagrama de Ishikawa visión Corporativa.



Fuente: Elaboración Propia.

Del diagrama entonces se concluye que hay cuatro grandes causas que provocan la baja confiabilidad de los trabajadores con la empresa y que se detallan a continuación:

1. Problema de Liderazgo:

Liderazgo se entiende como la capacidad de influir en un grupo de personas a fin de lograr una visión positiva en general y con ello implantar metas y objetivos que sean reales y alcanzables. La importancia de este concepto en una organización recae en hacer sostenibles las organizaciones para todos quienes actúan en ella, es decir tener líderes que motiven y controlen a su grupo, y que administren y gestionen de manera correcta, esto es fundamental ya que estos líderes actúan como modelos a seguir y de incentivo para los trabajadores.

Según el concepto anterior es que liderazgo se configura como un factor higiénico de la teoría de Herzberg, debido a que de no tener un líder que motive, controle, gestione y administre la organización a distintos niveles, no hay cumplimiento de metas y mucho menos hay fortalecimiento de actividades ni de ideas. Mucho peor que eso los trabajadores no sienten seguridad ni un arraigo con la empresa, todo esto provoca que los trabajadores no se sienten satisfechos con su trabajo ni con la organización.

El liderazgo en una causa transversal a todas las dimensiones que resultaron críticas del GPTW, ya que en la mayoría se responde dependiendo de las acciones de los líderes. Por otra parte es una causa de las subdimensiones de integridad, debido a que en esta Subdimensión se estudia el comportamiento de los jefes en relación a sus acciones, ajustándolas a la cultura de la empresa y a la ética, por lo tanto un buen líder, para ser líder debe conocer la organización donde está trabajando y los objetivos donde se enfocan sus acciones. Es causa también de la baja en colaboración y apoyo, debido a que es labor de un buen líder capacitar a sus trabajadores, incentivarlos a su trabajo, y sobretodo hacerlos participe de las actividades y objetivos de la empresa. Finalmente es cusa de la baja en los

resultados de igualdad, debido a que un buen líder trata a todos sus colaboradores por igual, sin favoritismos en el plano profesional.

Se cree que en Gerdau existe un problema de liderazgo, ya que a los gestores han tenido dificultades para comprender el cambio de concepto que han tenido las personas para las organizaciones. El hecho de pasar de ser un recurso para la empresa a tener una visión integral de las personas y entenderlas como tal y alienarlas con los objetivos cuantitativos de la nueva cultura empresarial, ha sido el gran desafío para las primeras líneas de Gerdau. Las causas que llevan a creer que hay un problema de liderazgo en el corporativo es principalmente porque la mayoría de los gestores de área no tienen mayor relación con los niveles más bajos, es labor de ellos controlar su actividad, pero también es labor de un buen líder motivar y conocer a su grupo de trabajo. Cuando se habla de conocer a sus trabajadores, no se trata sólo de un conocimiento de sus capacidades, sino también de sus habilidades blandas, de sus anhelos y expectativas sobre la empresa, de su historia personal, en general del trabajador como persona.

Los trabajadores por otro lado no ven a los gestores como modelos a seguir, y la comunicación entre ellos no es totalmente fluida en la mayoría de los casos, esto hace que el nivel de confianza con el nivel corporativo de la empresa se vea afectado. En la empresa existen herramientas que pueden ayudar a disminuir estas brechas como la herramienta de Feedback 360°, que corresponde a una evaluación del personal de sus habilidades y comportamientos tanto a nivel profesional como personal, que tiene como objetivo conocer cómo influye el comportamiento de los colaboradores en la empresa y permite también poder potenciar su desempeño, mejorando su rendimiento profesional y además potenciar su bienestar personal. El problema de Gerdau es que a pesar de tener todas estas

herramientas, los líderes no han sido capaces de inculcar su beneficio ni en las jefaturas directas de cada célula ni en los trabajadores mismos, dejando de lado prácticas antiguas como reuniones mensuales con sus trabajadores tanto dentro como fuera de las instalaciones de Gerdau, donde se compartía con los equipos de cada célula con sus jefaturas, fomentando el trabajo en equipo y la creación de instancia donde se podía tener una comunicación directa con los jefes en ambientes tanto de trabajo como reuniones formales dentro de la empresa y actividades recreativas fuera de la empresa.

Un buen líder además debe saber cómo dar a conocer la información a sus trabajadores, debe reconocer el alcance y sobre todo los momentos donde entregar ciertas informaciones, es así como si se necesita entregar una información muy importante que tiene directa relación con el trabajo y que afecta a la empresa, se debe hacer de manera clara para todos y en instancias formales.

2. Baja Inclusión de trabajadores en los objetivos de la empresa:

La inclusión de trabajadores a una organización, quiere decir que se toma en cuenta sus opiniones e ideas y se le dan actividades y tareas que tengan importancia en el cumplimiento de los objetivos tanto del área donde participan como en la misión y visión general de la empresa. Hacerlos participe ayuda a la empresa a tener trabajadores más motivados con la organización y que trabajan en línea con los objetivos, ya que tienen conocimientos de estos objetivos y una comunicación directa con los líderes.

Según lo anterior la inclusión de trabajadores en los objetivos de la empresa, se clasifica como un factor motivacional de la teoría de Herzberg, ya que en general las empresas en su visión clásica no incluyen a sus trabajadores en decisiones ni objetivos, por lo tanto no es algo que los trabajadores esperen de la organización donde pertenecen, esto

hace que el hecho de tenerlo haga que el trabajador se motive y se sienta satisfecho con su trabajo.

La inclusión de los trabajadores es causa de los bajos resultados en las dimensiones de Respeto e Imparcialidad, debido a que como ya se mencionó antes tiene que ver con el desarrollo profesional y la toma de decisiones de los trabajadores. Se estudia también como causa de las subdimensiones de apoyo, debido a que los colaboradores esperan que sus jefes reconozcan su trabajo y los incluyan en las labores importantes de cumplimiento de objetivos a nivel corporativo. También en colaboración, debido a que los trabajadores esperan poder ser un aporte en las decisiones de la empresa y dar a conocer sus opiniones y experiencias ya que finalmente las líneas operarias de la empresa están los trabajadores con más experiencia práctica. Finalmente se puede explicar la baja en equidad, ya que los trabajadores esperan que si se reconoce el trabajo, profesionalismo o capacidades de unos trabajadores por parte de un líder, se haga con todos quienes lo merecen de igual manera y con las mismas recompensas.

Si bien en cierto Gerdau cuenta con el programa GFO (Gestión con foco en el operador), que corresponde a un programa que va en línea con el concepto de organización inteligente, dejando a los trabajadores en una posición más libre en su trabajo, tratándolos como personas competentes, capaces de auto gestionar su trabajo, con el objetivo de estabilizar los procesos por un lado y de comprometer a los trabajadores con los objetivos de cada célula y con una mejora en su desempeño. La fortaleza que tiene este programa es que se realiza a nivel de células, que son las unidades organizacionales más pequeñas de la empresa, por lo tanto llega a todos los trabajadores ahorrando la necesidad de estar en constante vigilancia y control sobre las actividades de cada operador. En contraposición

tiene la debilidad de que con el tiempo y por los cambios corporativos realizados, se han ido dejando de lado estos programas que deben ser impulsados por los gestores de cada área, a través de las jefaturas directas. Lo anterior es una causa de la poca confiabilidad que tienen los empleados ya que a pesar de ser auto gestores de su propio trabajo, no se tiene claridad del porque se están realizando esas actividades, los jefes no dan a conocer la importancia de cada una de ellas, por lo tanto no se incluye a los trabajadores en el objetivo final, solo en el medio para lograrlo.

Otra herramienta que permite la inclusión de los trabajadores a la empresa es el programa “Ideas”, que corresponde a un programa donde los colaboradores de cada área independiente de su cargo pueden sugerir ideas para cualquier área o célula de la empresa, siendo el colaborador el principal responsable de su implementación. Toda idea concluida e ingresada al sistema recibe puntaje que puede ser canjeado por dinero, que es cancelado como bonificación. El objetivo de esta herramienta es incentivar a los trabajadores en el proceso de mejora continua, mediante el incentivo de propuestas creativas y en base a la experiencia de los trabajadores en las distintas áreas productivas de la empresa. Si bien esta herramienta es una gran ayuda para la inclusión de los trabajadores, es una herramienta nueva que no tiene el fomento necesario por parte corporativa dentro de Gerdau ni en las empresas relacionadas.

3. Falta de comunicación:

Comunicación es un concepto muy general, pero en el contexto de una organización tiene que ver con la entrega de mensajes dentro de toda la organización y se basa en la relación y comunicación entre los trabajadores y los jefes o gestores.

La comunicación dentro de una empresa responde a un factor higiénico o también llamado de insatisfacción, debió a que se relaciona directamente al contexto del cargo y con sus condiciones de trabajo, por lo tanto no tener una comunicación con sus líderes genera insatisfacción y una suerte de inseguridad en su propio trabajo.

Esta es causa de la poca credibilidad que hay en la empresa, y hace referencia que en la empresa los trabajadores esperan conocer las eventualidades que ocurren en la empresa, la información relevante y estar en comunicación directa con su jefes y gestores, que ellos estén disponibles para hacer consultas y tengan disposición de responder a inquietudes, solicitudes y aportes por parte de su grupo de trabajo.

La comunicación dentro de una organización es un factor higiénico y por lo tanto que no esté, causa insatisfacción en los trabajadores, es ese el ambiente que hoy tienen los trabajadores de Gerdau. Los cambios en las organizaciones, las decisiones tomadas y las grandes crisis deben obligatoriamente hacerse frente y conllevan decisiones y acciones que claramente afectan a todos los niveles organizacionales, un gran lugar para trabajar se construye en base a comunicación y confianza en el trabajo, a entender que cada labor tiene un objetivo específico que aporta en un objetivo mayor, esto finalmente motiva a los trabajadores y los alinea con los objetivos de la empresa. El no tener la organización alineada es consecuencia de una mala comunicación, es primordial que cada trabajador conozca lo que ocurre en su empresa, que lo entienda e internalice para poder trabajar en pos de la solución.

En Gerdau, la mayoría de los gestores de cada área son gente con vasta experiencia y conocimientos en su área pero tienen conceptos que no van acorde con la actualidad, si bien entienden que las personas son la base de una organización, aún tienen conceptos muy

antiguos como los de información confidencial a ciertos niveles. El problema entonces de Gerdau, en cuanto a comunicación pasa porque los gestores creen que ciertas informaciones no son necesarias de darlas a conocer a toda la organización, por lo tanto la llamada “bajada de información” que resulta importante para alinear la empresa no se está llevando a cabo y se deja mucho espacio a la especulación y a los rumores dentro de la empresa, razón que aumenta exponencialmente la incertidumbre y la falta de confianza.

4. *Nula Gestión de cambio:*

No es causa asociada a ninguna dimensión ni Subdimensión, pero se cree que es la causa inicial de los problemas de clima laboral que se han acumulado estos tres años. Un cambio corporativo, siempre trae consigo cambios a distintos niveles de la empresa, por lo tanto hay que hacerles frente con una gestión de cambio acorde a la realidad y contexto de la empresa, que se realiza siempre en el periodo de rodaje de estos cambios.

En general la empresa desde el año 2013 ha vivido grandes cambios corporativos, que sumados a los grandes problemas de la industria han obligado a la empresa en sus niveles más altos a tomar decisiones drásticas que cambiaron la cultura organizacional que hay desde los inicios de la empresa, el gran problema de estos cambios no es el cambio en sí, sino que no se hace una gestión interna para que los niveles más bajos de la empresa entiendan el trasfondo del cambio. Es así como luego de cambiar su enfoque de “familia Gerdau” a enfoque en resultados, es decir de pasar a ser una empresa con cultura cuantitativa, no se explicó a los trabajadores de manera formal del porqué se estaban realizando estos cambios. El resultado de esta nula gestión de cambio es que el gestor que asumió desde el año donde se realizaron los cambios, quien fue la cara visible del cambio también no fue del todo bien recibido ya que para los trabajadores se asociaba a cambios

negativos como el despido masivo en dos años de más de 200 trabajadores en la empresa en dos grandes eventos, uno en el año 2014 y otro en el 2015.

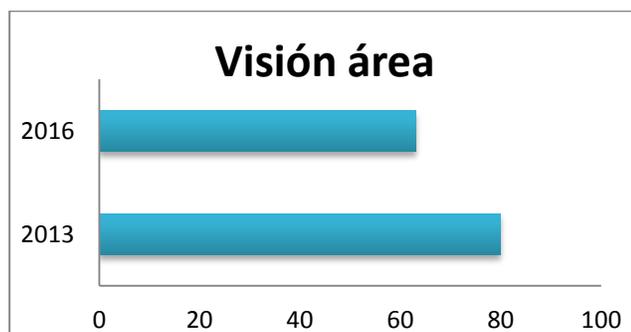
La sensación que tienen los trabajadores entonces es de incertidumbre, ya que hoy en día todo el mundo tiene conocimiento de lo que está ocurriendo en el mercado, que bajan los precios, que suben los costos, pero no todos los niveles organizacionales entienden las consecuencias que una crisis como esta puede tener, ni mucho menos tienen un conocimiento claro del alcance o de posibles soluciones para hacer frente al tema, por lo tanto el sentimiento de los colaboradores en general es que se está dejando de lado a las personas como humano integral y se ven como un medio para lograr estas metas tan financieras, que si bien sirven para el contexto de Gerdau, no están siendo apoyadas por sus mismos trabajadores.

4.2.2 Visión Área

4.2.2.1 Resultados

Para la visión área, los colaboradores responden teniendo en consideración su jefatura directa, dependiendo de la célula donde trabajan en cada una de las área que tiene Gerdau, es decir, estos resultados muestran una visión general de los resultados de todas las jefaturas de la empresa, es así como los resultados generales de Gerdau para el año 2016, en una comparación con los resultados de la encuesta de la última versión que se realizó en la empresa, muestran una baja del 17% en el porcentaje de aprobación, tal como se muestra el gráfico de la ilustración 18.

Ilustración 18: Comparación de resultados Visión Área.



Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta la significativa baja porcentual en relación al año 2013, se analizan los resultados al detalle por cada dimensión que estudia la encuesta GPTW en comparación con la media global de la visión área, para conocer qué es lo que pasó durante estos dos años que ha causado el cambio en la percepción de los colaboradores, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9: Comparación de resultados de la visión área del GPTW.

Dimensión	Diferencia
Credibilidad	-0,8 %
Respeto	-2,5%
Imparcialidad	-4,4%
Orgullo	3,1%
Camaradería	1,0%

Fuente: Elaboración Propia.

De la tabla 9 se concluye que las dimensiones críticas de los resultados de la visión área de la encuesta son las que presentan una diferencia con valores negativos en relación a la media, es decir, Credibilidad, Respeto e Imparcialidad, que al igual que en la visión anterior representan la confianza que siente el colaborador hacia la empresa, por lo tanto es importante trabajarlos mediante un plan de acción para mejorarlos en el muy corto plazo.

Analizando cada dimensión crítica, y sus subdimensiones por parámetros, encontramos la cantidad de parámetros críticos según cada dimensión, logrando con ello

conocer el porcentaje de parámetros críticos que presenta del total de parámetros por Subdimensión. La tabla resumen de los cálculos realizados para encontrar el porcentaje de criticidad de cada Subdimensión de la visión área, se muestra a continuación:

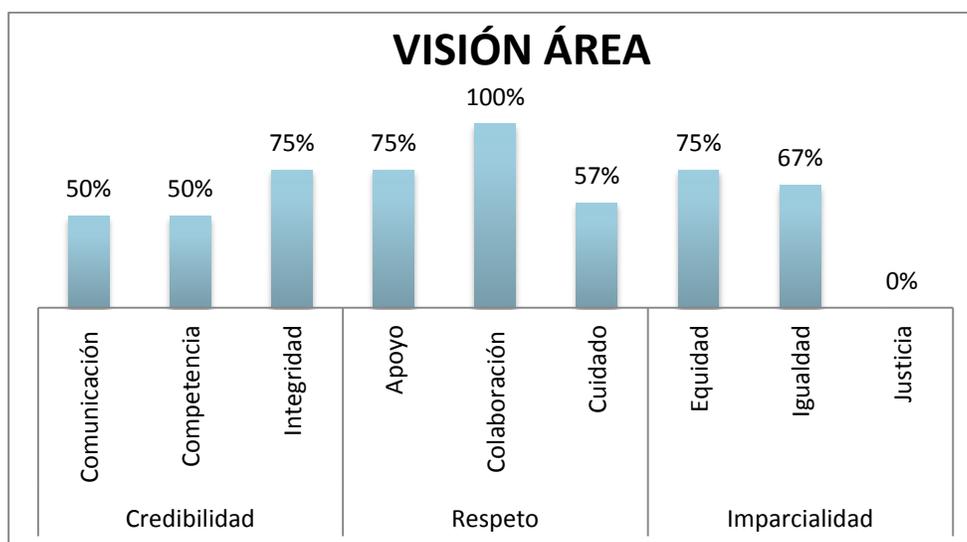
Tabla 10: Criticidad de cada Subdimensión para la visión área.

Dimensión	Subdimensión	N° Parámetros por dimensión	N° Parámetros Crítico
Credibilidad	Comunicación	4	2
	Competencia	6	3
	Integridad	4	3
Respeto	Apoyo	4	3
	Colaboración	2	2
	Cuidado	7	4
Imparcialidad	Equidad	4	3
	Igualdad	3	2
	Justicia	5	0

Fuente: Elaboración Propia.

Con los resultados de la tabla anterior, se construye un gráfico con el porcentaje de criticidad de cada Subdimensión, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 19: Gráfico del porcentaje de criticidad de subdimensiones.



Fuente: Elaboración Propia.

Del gráfico se concluye que ocho de las nueve son subdimensiones de trabajo, ya que cuentan con más del 50% de sus parámetros en condiciones críticas. Entonces, las subdimensiones de trabajo en credibilidad son comunicación, competencia e integridad, en respeto son Apoyo, cuidado y Colaboración y finalmente en imparcialidad son equidad e igualdad, tal como se muestra en la siguiente tabla:

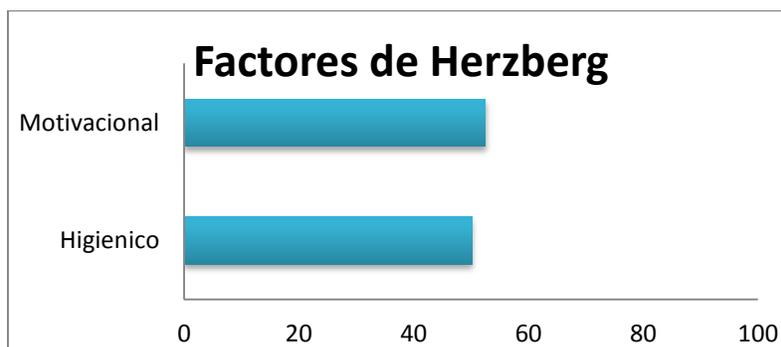
Tabla 11: Dimensiones de trabajo según cada dimensión de la visión área.

Dimensión	Subdimensión
Credibilidad	Comunicación
	Competencia
	Integridad
Respeto	Apoyo
	Colaboración
	Cuidado
Imparcialidad	Equidad
	Igualdad

Fuente: Elaboración Propia.

De las dimensiones críticas encontradas, se calculará el promedio de resultados de porcentaje de aprobación de cada parámetro de la Subdimensión correspondiente, a fin de conocer los resultados críticos según cada factor de Herzberg. Esto se resume en la ilustración 20, que muestra una gráfica con el resultado porcentual según cada factor analizado.

Ilustración 20: Gráfico de resultados según factores de Herzberg de visión área.

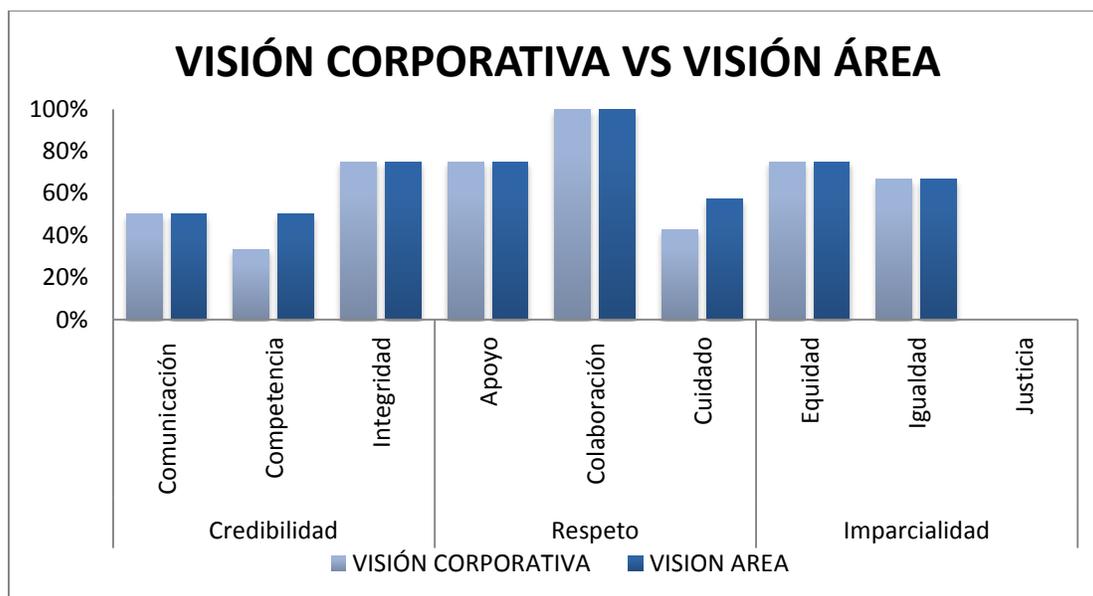


Fuente: Elaboración Propia.

De este gráfico se concluye que ambos resultados están en una cuantía muy baja, que al igual que en la visión corporativa hace necesaria la instauración de una propuesta de mejora en el corto plazo. La diferencia para esta área resalta en que los factores motivacionales tienen un porcentaje mayor que los higiénicos, esto quiere decir que la gente no se siente a gusto con la base de su trabajo pero si asume que dentro de la organización se trata de fomentar a las personas por parte de sus líderes directos.

Los resultados obtenidos para esta visión son muy parecidos a los resultados de la visión corporativa, tal como se muestra en el siguiente gráfico comparativo con los resultados de ambas visiones.

Ilustración 21: Gráfico comparativo entre visiones de la encuesta GPTW.



Fuente: Elaboración Propia.

Con el gráfico se demuestra que se cumple con la hipótesis de la diferencia poco significativa entre la generalidad de las visiones, debido a esto es que se analizará detalladamente los resultados obtenidos de las dos dimensiones mejor evaluadas con las dos dimensiones peor evaluadas. Como se puede ver en el anexo número dos de este trabajo, el

detalle del ranking de las áreas según la diferencia entre sus resultados y media global, las tres mejores áreas de la empresa y las tres peores evaluadas se muestran en las tablas 12 y 13 respectivamente.

Tabla 12: Áreas mejores evaluadas, según resultados área encuesta GPTW.

ÁREAS DE GERDAU	RANKING
Finanzas Y Crédito y cobranza	1°
Despacho Colina	2°
Logística y planificación operacional	3°

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13: Áreas peores evaluadas, según resultados área encuesta GPTW.

ÁREAS DE GERDAU	RANKING
Laminación Colina	23°
Laminación Colina Operación	24°
Mantenimiento Laminación Colina	25°

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.2.2 Causas

Las principales causas de las grandes brechas de resultados entre cada área, según lo concluido luego de Feedback entregado en las reuniones por área siguen la misma línea que la visión corporativa, es decir, se concluye que hay un problema de comunicación y liderazgo por parte de los jefes de cada célula que repercute en la visión de los trabajadores con la creación de un gran lugar para trabajar. Estas causas en la visión de cada área tiene una agravante, debido a que en cada área de la empresa se tiene un jefe para cada célula operacional, que claramente tiene sus propias aptitudes de liderazgo y su propia forma de

interactuar con sus trabajadores, este hecho de que existan brechas entre cada jefatura provoca que muchas veces se tiende a comparar las actividades y la forma de liderazgo del jefe directo de un trabajador con alguno de otra célula, por lo tanto si hay alguien que destaque sobre el resto lo que sucede es que se tiende a estar más insatisfecho con la jefatura propia.

Esta es la causa más grave de que los resultados difieran casi en un 70% cuando se realiza la comparación con la media de los resultados por área, donde la mejor área obtiene un 25% de aprobación sobre el promedio y la peor área obtiene un 45% de aprobación menos al promedio. La comparación se produce en cómo las actividades realizadas son comunicadas a sus trabajadores y mediante el boca a boca que se realiza en el día a día por los trabajadores, es notoria la diferencia entre las áreas, ya que muchos de los trabajadores pueden tener una comunicación fluida con su jefe, los incentivan a ser partícipe de las decisiones y los dejan actuar con autonomía, inclusive se generan instancias extras al trabajo donde se puede conocer al trabajador en el ámbito personal y otros simplemente se preocupan de lograr las metas a un alto costo.

Capítulo 5: Propuestas

En este capítulo se presentan las propuestas para la empresa de las posibles mejoras a los bajos resultados obtenidos de la encuesta GPTW y de cómo poder realizar una mejor gestión de cambio debido a la contingencia ocurrida a fines del año 2016. Estas propuestas están enfocadas en los factores más críticos del análisis realizado, además de un modelo para darle seguimiento a las propuestas realizadas y en los planes de acción.

5.1 Plan de acción.

A continuación se presenta un plan de acción, también llamado herramienta 5W2H para cada una de las grandes causas de los resultados obtenidos por Gerdau en la última versión de la encuesta de clima laboral Great Place To Work en la visión corporativa. Cada plan se basa efectivamente en la mejora de cada concepto y se acota a la realidad de la empresa y de su ambiente externo.

5.1.1 Liderazgo.

Para solucionar el tema de liderazgo dentro de Gerdau, descrito en el capítulo anterior, se presenta el siguiente plan de acción, detallado en la tabla 14. Es importante que este sea el primer tema a tratar debido a que como ya se dijo es una causa transversal a la mayoría de las dimensiones y subdimensiones críticas como resultado de la encuesta.

Tabla 14: Plan de acción o herramienta 5W2H de Liderazgo.

Quien	Que	Cuando	Donde	Porque	Como
Jefaturas y Gestores	Realizar coaching de Liderazgo	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Gerdau	Para el desarrollo de habilidades de liderazgo de quienes corresponda.	Capacitación vía Sense.
Jefaturas y Gestores	Realizar programa de capacitación a líderes	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Gerdau	Se requieren desarrollar en jefaturas habilidades de construcción de equipos, manejo de	Diseñar un programa que contenga habilidades comunicaciones, de Feedback y manejo de

				situaciones críticas, habilidades comunicacionales y entrenamiento en el marco regulador de los procesos de personas.	equipo
Jefaturas y Gestores	Incorporar KPI's relacionados a la gestión de personas (GPTW) al PED de la jefatura	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Gerdau	Para incentivar el compromiso de la jefatura en la mejora del clima.	Previa validación del corporativo Gerdau. Incorporando a las metas anuales con seguimiento semestral los resultados de los planes de acción.
Jefaturas	Potenciar desarrollo de carrera	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada Célula de Gerdau	Para clarificar el desarrollo de carrera en Gerdau y comunicarlo.	Jobmapping, Creando el CDP para profesional.
Jefaturas y Personas	Instruir a la jefatura sobre el sistema de compensación.	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada Célula de Gerdau	Para que los gestores resuelvan inquietudes de los colaboradores sobre la estructura renta y la metodología Hay Group.	Capacitación en el manual de personas y en compensaciones
Jefaturas y Gestores	Hacer quiebres de rutina	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Gerdau	Para mejorar el clima laboral en general, el ambiente y la camaradería.	Con la realización de días temáticos mensuales.
Jefaturas y Gestores	Fortalecer la Gestión del desempeño para administrativos	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada Célula de Gerdau	Para que los colaboradores conozcan su Feedback y sepan que se espera de ellos.	Agendar reuniones por líderes y gestionar el mapa de competencias.

Fuente: Elaboración Propia.

En general las acciones planificadas para el liderazgo, tienen directa relación en primer lugar con enseñarle a las jefaturas las habilidades, responsabilidades y deberes que tienen los líderes, trabajarlas de manera práctica con coaching y capacitaciones en liderazgo en general que deberán poner en práctica en el día a día de su trabajo y con su equipo. Luego un enfoque en ideas de actividades a realizar que puedan ayudar al fomento del liderazgo y que favorecería la visión que tienen los colaboradores de la empresa de sus gestores y jefaturas directas. Se utilizarán entonces los recursos que tiene la empresa, como dependencias de las plantas para reuniones colaborativas, utilizar la franquicia sense para

todo tipo de capacitaciones y utilizar también los conocimientos de quienes se encargan de ciertas tareas para que las traspasen a las jefaturas como por ejemplo en los sistemas de compensación y de escalas de remuneraciones. En general para el tema de liderazgo no se hacen grandes modificaciones, se propone pequeñas actividades y cambios que pueden hacer que mejore en una buena cuantía los resultados para el próximo estudio.

Se debe tener en consideración que mejorar el liderazgo dentro de una organización es solución transversal a muchos problemas que originen los bajos resultados de la encuesta. Es así como las repercusiones de un plan de acción enfocado en la causa del liderazgo, se verán tanto a nivel corporativo como a nivel de área y sólo este factor producirá un alza en los resultados por sí sólo. En otras palabras mejorar el liderazgo de manera general, ayuda a mejorar la comunicación y la inclusión de los trabajadores, pero debido a que los resultados son muy bajos, se debe realizar un plan detallado para cada uno de ellos por separado.

5.1.2 Comunicación.

Para solucionar el tema de comunicación dentro de Gerdau, descrito en el capítulo anterior, se presenta el siguiente plan de acción detallado en la tabla 15. La comunicación dentro de una organización es tan importante como el liderazgo, por lo tanto con ella si bien no se ataca a la mayoría de las dimensiones y subdimensiones que resultaron críticas de la encuesta, se mejora directamente un factor higiénico de Herzberg que causa insatisfacción si se encuentra débil.

Tabla 15: Plan de acción o herramienta 5W2H de comunicación.

Quien	Que	Cuando	Donde	Porque	Como
Gestores	Realizar asesoría Comunicacional	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Corporativo Gerdau	Para el desarrollo de habilidades comunicacionales de gestores	Capacitación vía sense.
Gestores	Relanzar reunión de comunicación	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Replantear objetivo, contenido y diseño de comunicación interna.	Revisión de contenido en conjunto con las áreas y realizar seguimiento.
Gestores y jefaturas	Definir criterios de comunicación Interna	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Corporativo Gerdau	Definir como, cuando y a quienes se comunican diferentes contenidos	Reuniones de definición de estrategias de comunicación interna.
Gestores y jefaturas	Fortalecer la cultura Gerdau	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Para mejorar la adaptación de los colaboradores frente a los cambios que enfrenta la empresa	Capacitación y comunicación interna.
Personas	Potenciar y crear nuevos canales de comunicaciones internas	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Corporativo Gerdau	Para el mejoramiento de las vías de comunicación de los trabajadores.	Definición de agentes de comunicaciones por cada área, implementación de pantallas de información.
Gestores y Jefaturas	Generar instancias de conversación entre GG y jefaturas directas.	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Mejorar y facilitar la "bajada de información"	Desayuno o almuerzos en la planta
Jefaturas y Personas	Generar instancias de reconocimiento público a colaboradores.	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Para mejorar autoestima y compromiso de los colaboradores	Identificar las conductas merecedoras de reconocimiento, comunicarlas y reconocerlas en instancias públicas.

Fuente: Elaboración Propia.

Para la comunicación a grandes rasgos se recomienda en el plan estandarizar la información, esto quiere decir que todos los gestores y jefes de área tengan claridad de cuál es la información específica que se comparte con cada nivel organizacional, esto a fin de no generar brechas entre un área y otra y que la empresa se encuentre alineada sin espacios

para las especulaciones. Por otro lado se debe capacitar a los líderes sobre como entregar la información, cual es la vía más óptima y así darle un giro al tema comunicacional en Gerdau mejorando las vías de acceso de información para toda la empresa. No menos relevante es la creación de instancia de comunicación, tanto a nivel corporativo como a nivel operativo, que los jefes y gestores den espacio a sus colaboradores para hacer sus preguntas e inquietudes de manera fraternal y en un ambiente de confianza.

5.1.3 Inclusión de los trabajadores.

Para solucionar el tema de la inclusión de los trabajadores en los objetivos y metas dentro de Gerdau, descrito en el capítulo anterior, se presenta el siguiente plan de acción, detallado en la tabla 16.

Tabla 16: Plan de acción o herramienta 5W2H de Inclusión.

Quien	Que	Cuando	Donde	Porque	Como
Jefaturas	Generar instancias de camaradería lideradas por las jefaturas.	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Para generar un nexo entre colaborador y gestor, más allá de lo profesional.	Almuerzos o actividades extra programáticas dentro de Gerdau
Jefaturas	Hacer jornadas de trabajo en equipo.	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Para generar un sentimiento de equipo de áreas y generar espacio para hacer partícipes a los colaboradores.	Actividades de trabajo colaborativo.
Gestores y Jefaturas	Retomar el encuentro de mejora.	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Hacer partícipes a los colaboradores en las decisiones que involucran cambios para mejorar o estabilizar procesos.	Gestionando programas participativos.
Gestores y Personas	Crear jornada de Personas y de Reconocimiento.	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Generar espacios para que los colaboradores puedan acceder a informaciones del área de personas y la oportunidad de la entrega de premios a	Semana de actividades relacionada a la gestión de personas

colaboradores por méritos logrados.

Jefaturas	Impulsar con mayor fuerza el programa Ideas	Desde: 01.Enero Hasta 31.Diciembre	Cada célula Gerdau	Para hacer partícipe a los trabajadores de los programas de fomento de inclusión a proyectos de la empresa.	Comunicación directa entre colaborador y su jefatura.
------------------	---	---------------------------------------	--------------------	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

5.2 Propuestas de mejora.

A continuación se presenta un plan de mejora para las causas de los resultados obtenidos por Gerdau en la última versión de la encuesta de clima laboral Great Place To Work en la visión área, junto con un propuesta de realización para la contingencia ocurrida a finales del año 2016 de gestión de cambio para cada una de las tres etapas explicadas en el marco referencial de este trabajo. Cada propuesta también, se basa efectivamente en la mejora de cada concepto al que está asociado y se acota a la realidad de la empresa y de su ambiente externo.

5.2.1 Gestión de Cambio.

El plan de mejora para la gestión de cambio consiste en realizar una propuesta para cada una de las etapas que debe tener una gestión de cambio efectiva y con la alineación de toda la organización, de acuerdo al modelo de Lewin, es así entonces como las actividades y planes desarrollados se muestran a continuación:

Etapas de Descongelamiento.

En Gerdau esta etapa no fue realizada, el cambio corporativo realizado no tuvo un planteamiento previo de las necesidades de cambio ni mucho menos de las razones que llevaron a la realización del cambio corporativo. Según la teoría descrita en este trabajo,

Gerdau cometió el primer error típico de los cinco realizados usualmente, donde al saltarse la primera etapa de descongelamiento se producen serias resistencias al cambio, al no creer que el cambio era necesario y sentir que la posición actual de la empresa, será la posición más cómoda de trabajo.

La resistencia al cambio causada por los cambios dentro de una organización, en general provoca que los trabajadores sientan incertidumbre de lo que pueda ocurrir, la incertidumbre en un cien por ciento de los casos afecta directamente al clima organizacional, ya que el nacimiento de rumores y de tensiones hace que los trabajadores decaigan en su productividad por miedo a los cambios y que estos cambios los afecten directamente.

Etapas de Cambio.

Esta es la etapa actual en que se encuentra la empresa, principalmente parte con la renuncia del gerente general que es comunicada a los trabajadores vía mail personal del gerente, anunciando que dejaba sus funciones, pero sin hacer mención de las razones que impulsaban su renuncia, ni de carácter profesional ni personal.

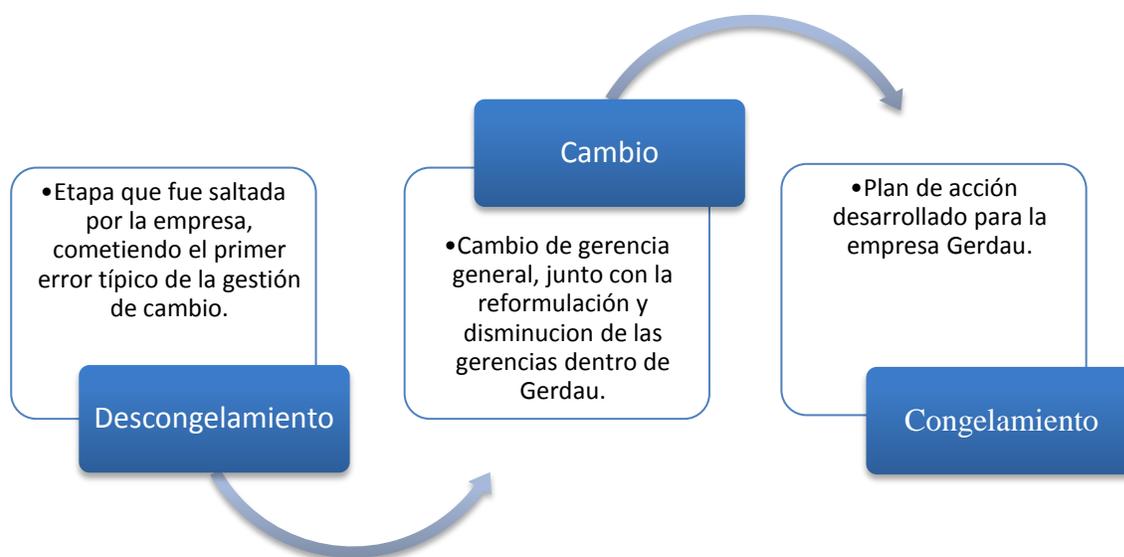
Un segundo gran cambio que afectó a toda la empresa fue la desvinculación de gestores de la mayoría de las áreas de Gerdau, dejando a las áreas de Calidad, Laminación colina, Logística, Ingeniería y Laminación Renca sin sus gestores que por años se habían desempeñado en sus puestos de trabajo. Se realizó la reformulación de las áreas productivas dejando a cargo de la producción sólo una gerencia bajo el nombre de gerente industrial, que se apoyan con las mantenidas gerencias de medio ambiente, compras metálicas, personas y reincorporando a una antigua jefatura al área de logística.

Etapa de Congelamiento.

Esta etapa comienza luego de que han transcurrido los tres primeros meses de transición y cambios dentro de la empresa. Debido a los cambios que hasta la fecha se han efectuado y debido a las repercusiones en el clima laboral y en las personas que han tenido estos cambios, es que se desarrolla un plan de acción para generar en los trabajadores un nuevo sentimiento de seguridad con su trabajo y de tratar que estos se sientan parte de los nuevos objetivos y de la cultura de Gerdau.

El resumen de las tres etapas de la gestión de cambio para Gerdau se presenta en el siguiente diagrama, junto con la tabla del plan de acción para la etapa de congelamiento:

Ilustración 22: Diagrama del modelo de Lewin de Gestión de Cambio para Gerdau.



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17: Plan de acción o 5W2H de la etapa de congelamiento de la gestión de cambio.

Quien	Que	Cuando	Donde	Porque	Como
Gerente General	Presentarse ante todas las áreas de la empresa.	ene-17	Cada célula de Gerdau	Para que cada área de la empresa conozca al nuevo gerente general de Gerdau	Mediante un desayuno con toda el área.
Gerente General junto a Gestores	Realizar reuniones de alineación de nuevos objetivos de Gerdau	Primer trimestre 2017	Gerencia	Para que los gestores tengan una comunicación fluida con el gerente general y conozcan los nuevos objetivos.	Mediante reuniones colaborativas mensuales.
Gestores	Realizar la bajada de información a las jefaturas de cada célula	Segundo trimestre 2017	Cada célula de Gerdau	Para que las jefaturas se alineen con los nuevos objetivos y cultura organización de Gerdau.	Mediante reuniones comunicacionales entre Gerentes y Jefaturas de células.
Jefaturas	Realizar la bajada de información a sus equipos de trabajo	Segundo trimestre 2017	Cada célula de Gerdau	Para que los trabajadores conozcan los nuevos objetivos y la nueva cultura organizacional Gerdau.	Mediante reuniones comunicacionales entre jefaturas y operadores y administrativos

Gerente General	Comunicar a toda la empresa las razones del cambio corporativo	Primer trimestre 2017	Todo Gerdau	Para que los trabajadores de sientan parte de la organización manteniéndolos informados de los cambios, sus razones y consecuencias.	Instancias de comunicación masiva en dependencias de Gerdau Colina.
Gestores y Jefaturas	Generar actividades que re fomenten la participación de los trabajadores con la empresa.	Durante el 2017	Todo Gerdau	Para que los trabajadores entiendan que los cambios ya terminaron y ayudarlos a re incentivarse con los cambios y la nueva cultura.	Actividades extra programáticas, cursos, capacitaciones, programa de becas, actividades colaborativas.

Fuente: Elaboración Propia.

En general las actividades se realizan en post de una buena comunicación, esto quiere decir que la llamada “bajada de información” parta desde la misma gerencia general es cascada hasta los trabajadores, manteniendo los filtros de información requeridos para la cantidad o tipo de información que llega a los administrativos y operadores.

El hecho de re congelar esta nueva cultura Gerdau que se está fomentando con los cambios corporativos tiene relación con eliminar o disminuir las resistencias al cambio y con ellos mejorar y solucionar en alguna medida el bajo clima organizacional que hoy tiene Gerdau. Se entiende entonces que la comunicación en la gestión de cambio es la base del combate de la resistencia a los cambios y la mejor aliada para el re congelamiento de las nuevas tareas que hacen con la instauración de nuevos objetivos.

5.2.2 Estandarización Plan de acción por área.

Debido a que la gran causa de los resultados obtenidos en el GPTW, específicamente a la visión área es la diferencia entre las actividades realizadas por cada jefatura de cada célula operativa dentro de las áreas de Gerdau, y luego de analizar las diferencias entre lo que hacen bien las áreas con buenos resultados versus lo que hacen las que tienen bajos resultados, se propone una estandarización de actividades y acciones obligatorias básicas que deben realizar todos los líderes que sean los encargados de la guía de un equipo de trabajo, esta estandarización es transversal para toda la organización, tanto para jefaturas administrativas como para las jefaturas de la cadena de operaciones que presenta Gerdau. El plan de acción estándar para todas las áreas de Gerdau se presenta a continuación en la tabla 18.

Tabla 18: Plan de acción estandarizado para cada área.

Quien	Que	Cuando	Donde	Porque	Como
Jefaturas	Capacitar y fomentar a su equipo el cumplimiento de su matriz de capacitaciones.	Durante el año 2017	Cada célula de Gerdau	Para realizar la inclusión de los trabajadores y su desarrollo de carrera, que puedan explotar en Gerdau.	Mediante la capacitación de todos los trabajadores de su propia matriz según perfiles de cargo.
Jefaturas	Generar planes de capacitación para el año	Durante el año 2017	Cada célula de Gerdau	Para generar el desarrollo de carrera de trabajadores de Gerdau.	Mediante la calendarización semestral de las capacitaciones que se requieren dentro de cada célula.
Jefaturas	Calendarizar reuniones de comunicación del área	Durante el año 2017	Cada célula de Gerdau	Para que los trabajadores conozcan cuales son las tareas que realizan en el área y sus compañeros.	Mediante reuniones en los cambios de turno, donde los trabajadores puedan compartir con sus compañeros de célula, conocer su trabajo, dificultades y compartir experiencias.
Jefaturas	Calendarizar reuniones de comunicación de resultados	Durante el año 2017	Cada célula de Gerdau	Para que los trabajadores conozcan los resultados obtenidos de su	Mediante reuniones de reconocimiento de cumplimiento de metas, o reuniones de incentivo al cumplimiento de metas no

				propio trabajo.	alcanzadas.
Jefaturas	Implementar en todas las áreas la gestión a la vista.	Durante el año 2017	Cada célula de Gerdau	Para comunicar a los trabajadores constantemente resultados e información relevante.	Mediante cartelera visible para toda la empresa de la información relevante y resultados de cada área.
Jefaturas	Calendarizar reuniones de trabajo en equipo	Durante el año 2017	Cada célula de Gerdau	Para fomentar el trabajo en equipo, e incluir a los trabajadores en las tomas de decisiones.	Mediante reuniones colaborativas donde participe a lo menos el 80% de los trabajadores de cada célula.
Jefaturas	Clarificar, capacitar y comunicar tema de compensaciones y de perfiles de cargo.	Durante el año 2017	Cada célula de Gerdau	Para estandarizar los procesos y que los trabajadores tengan conocimiento de los perfiles de cargos y de las escalas de remuneraciones.	Mediante la capacitación vía jefaturas directas de requerimientos de aptitudes para cada cargo y de la capacitación de la escala hay de remuneraciones.
Jefaturas	Realizar actividades extra laborales o quiebres de rutina.	Durante el año 2017	Cada célula de Gerdau	Para incentivar los trabajadores a su trabajo, darle un mejor clima laboral.	Mediante la realización de días temáticos, actividades extra programáticas que incluyan las familias y fomentar la participación de pausas activas.

Fuente: Elaboración Propia.

Además de contar con la estandarización de actividades y debido a que la razón transversal del problema de Gerdau recae en el liderazgo, se propone realizar una evaluación semestral a todas las jefaturas de Gerdau, mediante una encuesta de liderazgo que consta de dos partes, la primera corresponde a una autoevaluación de cada jefatura, con el objetivo de conocer cuáles son los puntos que según él mismo jefe pueden estar afectando a sus trabajadores. La segunda parte corresponde a la una evaluación mediante una encuesta a los trabajadores de la empresa que responden en relación a su jefatura.

Lo interesante de esta evaluación de dos etapas, corresponde en primer lugar conocer si la jefatura ha realizado el Feedback necesario y que corresponde a los

trabajadores para poder trabajar en conjunto, también mostrará la brecha que existe entre lo que el jefe cree que sus trabajadores esperan de sus actividades y sus propias dificultades y errores, en comparación con los que los trabajadores ven de su jefatura. Conocer esta brecha trae muchos beneficios, siendo el más importante el poder realizar actividades que alineen al jefe con su equipo de trabajo, para con ello mejorar el clima laboral, el liderazgo y por supuesto la comunicación existente entre los niveles organizacionales. En la sección de anexos de este trabajo se puede encontrar un prototipo de encuesta elaborado para la empresa Gerdau, que consta de una primera autoevaluación y la segunda una encuesta que tienen los mismos parámetros de estudio, pero con distinto enfoque. La encuesta tiene quince afirmaciones que se evalúan con una escala Likert su nivel de acuerdo con cada una de ellas, cada escala tiene una puntuación del 0 al 4 que entregará una puntuación final a la jefatura y la categorizará en alguno de los siguientes tres grupos:

1.- Buen Líder: Un buen líder es quien obtiene 41 puntos o más, corresponde a una jefatura que comunica lo que hace, incluye a sus trabajadores en la toma de decisiones importantes en su área, incentiva la realización del trabajo creativo y seguro y se preocupa de ellos en el ámbito profesional y personal.

2.- Líder en proceso: Un líder en proceso es quien obtiene entre 21 y 40 puntos, corresponde a la jefatura que tiene algunas de las características del buen líder pero está en aprendizaje y desarrollo de completar el conocimiento y completar acciones para ser un buen líder.

3.- Líder de aprendizaje: Un líder de aprendizaje es quien obtiene 20 puntos o menos, corresponde a quien tiene pocas de las características de un buen líder, pero tiene las actitudes y aptitudes para poder desarrollar las habilidades y características de líder que se requieren en Gerdau, fomentando las actividades que aquí se realizan.

5.3 Método de evaluación

Para darle seguimiento a la realización de los planes de acción y propuestas realizadas, se recomienda analizar periódicamente los avances y el rendimiento real de las propuestas mediante indicadores de proceso, también llamados KPI's, que se proponen usar y que se resumen en la tabla 19.

Tabla 19: Tabla de resumen KPI's

Plan	Objetivo	Indicador	Método de calculo	Valor de partida	Frecuencia	Meta	Responsable
Mejora de resultados encuesta GPTW	Aumentar Resultados Visión Corporativa encuesta GPTW	Resultado encuesta GPTW Visión Corporativa	Encuesta con puntuación específica escala Likert ¹⁸ .	Resultado encuesta GPTW 2016	Anual	Aumento del 20% de porcentaje de aprobación respecto al valor de partida	Área de personas junto con jefaturas y Gestores.
	Aumentar Resultados Visión área encuesta GPTW	Resultado encuesta GPTW Visión Área	Encuesta con puntuación específica escala Likert.	Resultado encuesta GPTW 2016	Anual	Aumento del 20% de porcentaje de aprobación respecto al valor de partida	Área de personas junto con jefaturas y Gestores.
Mejora en resultados de Liderazgo	Mejorar el liderazgo de las jefaturas y gestores	Resultados encuesta Liderazgo Gerdau	Encuesta con puntuación específica escala Likert.	No existen valores previos	Semestral	Obtener un resultado mayor de 70% para cada jefe	Área de Personas.
	Disminuir Consultas al área de personas sobre temas de compensaci	Consultas Mensuales de temas de compensaciones	Número de consultas mensuales por tema de compensa	No existen valores previos	Mensual	Disminuir el indicador en un 5%	Área de personas junto con jefaturas y Gestores.

¹⁸ Revisar glosario de este trabajo.

	ones.		ción / visitas y consultas totales				
Mejora en resultados de comunicación	Aumentar la participación en la capacitación de nueva cultura Gerdau.	Participación cursos atributos Gerdau	Número de asistentes al curso / Dotación total	No existen valores previos	Trimestral	Aumentar la participación en un 15%	Área de personas
	Aumentar el alcance de los canales de comunicación	Alcance de canales de comunicación	Números de personas comunicadas / Dotación total	No existen valores previos	Trimestral	Aumentar mes a mes al menos un 10% del alcance de las comunicaciones	Área de personas
Mejora en resultados de Inclusión	Aumentar de participación del programa Ideas	Participación programa Ideas	Número de personas con propuestas / Dotación total del personal.	No existen valores previos	Trimestral	Participación de al menos el 30% de cada área.	Jefaturas y Gestores.
	Fomentar la participación de colaboradores en jornadas de equipos	Participación en encuentros de mejora	Número de colaboradores participantes / Número de colaboradores invitados a la jornada	No existen valores previos	Trimestral	Que participe al menos el 75% de los invitados	Jefaturas y Gestores.
Mejora en Brecha de resultados Visión Área	Disminuir Diferencia entre de resultados entre áreas del GPTW.	Brecha entre áreas GPTW	Diferencia entre del resultado más alto con el más bajo en relación a la media global	70% De diferencia.	Anual	Disminuir la brecha a menos del 50%	Área de personas junto con jefaturas y gestores.

	Fomentar la igualdad entre de resultados entre áreas en encuesta de liderazgo	Brecha entre áreas encuesta liderazgo	Resta entre el mejor resultado menos el peor resultado	No existen valores previos	Semestral	Que la brecha inicial no sea mayor a un 30%	Área de personas junto con jefaturas y gestores.
--	---	---------------------------------------	--	----------------------------	-----------	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

El indicador principal entonces es la realización de la encuesta de clima mediante la consultoría del GPTW, que es la principal fuente de información de donde se analizan los resultados para realizar los planes de acción y generar los indicadores, por lo tanto el benchmarking directo entre los resultados de una consultoría pre y post planes de acción, es la mejor forma de comparar si las acciones están resultando o si se están realizando de buena forma.

De igual manera se recomienda realizar la encuesta semestral para poder ir verificando en el corto plazo los resultados, tanto como resultados precisos como las brechas entre áreas. Esta encuesta generará un presión por parte de los líderes que se verán obligados a mejorar sus aptitudes y a comenzar a tomarlas en cuenta, además que es un costo mucho menor al costo que tiene la consultoría GPTW, y con resultados un tanto parecidos.

Finalmente todos los indicadores son esenciales para la verificación del avance dentro de la realización de los planes de acción, cada indicador está asociado a alguna acción del plan, por lo tanto el control sobre estas no tiene mayor dificultad. En general se ocupan indicadores de fácil cálculo y que son incluibles dentro del programa metas de cada área de la empresa.

5.4 Consideraciones finales del caso.

Gerdau está pasando por un proceso interno que no lo tiene en muy buen pié, ya que una etapa de cambios causa siempre problemas dentro de una organización, pero si trabajamos con una buena comunicación y estos cambios se hacen paso a paso, manteniendo un tiempo considerable entre ellos, sin acelerar ni imponer procesos, entonces los trabajadores van a ir entendiendo e internalizando estos cambios de modo que no causen resistencia ni una baja en el clima laboral.

Por otro lado todo lo planteado en este trabajo, es decir, los planes de acción, resultados y métodos de control son parte de la etapa de planificación del modelo PDCA, esta planificación completa entrega en detalle todos los objetivos y metas que se deben cumplir para la mejora del clima organizacional, muestra también quienes son los encargados de realizar las tareas y la importancia que tiene el área de personas en ser un aliado a todas las áreas para el desarrollo de estos planes de acción, que es la siguiente etapa del modelo.

Luego que se realicen los cambios y las actividades propuestas en los planes de acción, viene la etapa del control, que se puede realizar contrastando los resultados reales con los resultados esperados que se indican en la tabla de metodología de evaluación, que para el caso del Great Place To Work, están calculados en base a la baja promedio obtenida en año 2016 con el promedio de todos los resultados obtenidos desde el 2011 al 2013.

Finalmente si el control realizado tiene mucha diferencia con lo teóricamente planteado, se tienen que revisar dos cosas en primera instancia. La primera va en relación con alguna externalidad o contingencia que haya ocurrido en el transcurso del desarrollo de los planes de acciones dentro de la empresa que puedan cambiar el sentimiento de los

trabajadores y hagan que el sentido del clima laboral cambie, y el segundo tiene relación a que las actividades las lleven a cabo quienes realmente corresponde y con la ayuda del área de personas para que la actividad de pueda controlar de manera cualitativa, además de la cuantitativa y se pueda generar un Feedback para las mismas jefaturas que quizás necesiten una guía un poco más detallada de las actividades a realizar.

Hay que tener en consideración que debido al momento que vive en la actualidad la empresa, se recomienda no realizar la consultoría de la encuesta de clima laboral Great Place To Work para este año y realizar sólo la encuesta de liderazgo. Los cambios en las empresas se deben hacer con tiempo y las actividades para mejora del clima laboral no tendrán las mismas repercusiones sin antes realizar el congelamiento de la nueva cultura que viene con el reciente cambio corporativo y la alineación de los trabajadores para el trabajo en conjunto sobre los nuevos objetivos de Gerdau en Chile, se cree entonces en definitiva que primero se deben dejar de lado las especulaciones y comunicar la realidad de la empresa, para que cuando pase el tiempo correspondiente y realizado el plan de acción relacionado al congelamiento de la gestión de cambio, se pueda comenzar con el plan de acción de mejora de clima laboral y Gerdau vuelva a entrar en los ranking de las mejores empresas para trabajar en Chile.

El alcance que tiene este proyecto es limitado, debido a que a pesar de tener estructuras organizacionales parecidas entre todas las empresas del grupo, la dotación de cada una de ellas son muy distintas, por ejemplo la empresa Aceros Cox S.A., cuenta con treinta y tres trabajadores mientras que Salomon SACK S.A. cuenta con 263 personas en sus filas, lo que hace que los programas y actividades que se realizan en Gerdau no son

replicables a todas las empresas, por lo tanto el nivel de detalle con el que están realizados los planes de acción de mejora de clima organizacional sólo sirven para Gerdau.

Los planes que si son replicables son los que se proponen para la gestión de cambio, como comunicar un cambio y los tiempos que se deben respetar entre cada una de las actividades y entre cada una de las etapas, junto con el plan de estandarización de acciones que debe tener cada jefatura en busca de una mejora del clima organizacional, ya que el nivel de detalle es menor que en los planes de acción realizados a cada causa y por lo tanto se debería realizar una adaptación general al nivel de programas y actividades que se realizan en cada área de cada empresa relacionada. Si se logra aumentar el alcance de estos planes de acción, además de lograr los objetivos que se proponen con los planes de acción mismos, se logrará una alineación entre las empresas del grupo, logrando entonces que en cada una de ellas se estandaricen los programas y las actividades a desarrollar, para que no aparezca el sentimiento de que en una empresa hay más opciones que la otra y sólo se diferencien en las operaciones que realizan.

Capítulo 6: Conclusiones

1. Conclusiones

Desarrollar un plan de acción relacionado al clima laboral dentro de una empresa no es fácil, primero se tiene que lograr un conocimiento detallado de cada una de las actividades que se desarrollan dentro la empresa, del organigrama de esta, de las áreas, de su corporativo, sus jefaturas, de la cantidad de personas que cada jefe tiene a cargo, del tiempo que lleva en la empresa, de las actividades que realiza o ha realizado con ellos y sobretodo de la historia que tiene la empresa con su trayectoria y la visión que tienen en general los trabajadores de gestores, jefes y de sus compañeros. Lograr este conocimiento requiere de tiempo y sobretodo de la disposición de quien requiera la información y de quien te la pueda entregar. Es así como la estructura plana de la empresa es de gran ayuda para conocer la empresa y su organigrama que por lo general está bien estructurado y dirigido.

Gerdau es una empresa que tiene un gran valor agregado, que corresponde a la cantidad de chatarra ferrosa que recicla y reutiliza, transformándola en materia prima para las más grandes industrias que son parte fundamental de la economía Chilena, a eso se le agrega un proceso operacional limpio con reutilización de aguas y con una huella de carbono por debajo del promedio de emisión de la industria. Esto no es valorado internamente por toda la empresa, los trabajadores de toda línea (Gestores, jefes, administrativos y operarios) no siempre tienen en consideración diaria que el proceso que están realizando esta descontaminando el ambiente y ayudando en la sobreexplotación de vertederos de residuos. Esto no ocurre ya que no es parte del perfil de los trabajadores de Gerdau, no hay capacitación ni inducción sobre los alcances que tiene el reciclaje en Chile, sólo se fomenta

mediante el área de medio ambiente donde se han realizado las mejoras y por los cuales se han recibido múltiples reconocimientos y premios a nivel nacional e internacional.

Gerdau es una empresa parte de un corporativo, por lo tanto sus decisiones no son autónomas del corporativo chileno, sino que son decisiones transversales que se toman con el corporativo del grupo Brasileño que tiene instalaciones en la mayoría de los continentes del mundo, entonces las decisiones que se tomen para Gerdau Chile afectan a todas las empresas del grupo. Asimismo, las decisiones que se toman en cualquier empresa del grupo afecta a Gerdau Chile de igual manera lo que aumenta la posibilidad de recibir externalidades como lo fue el caso zelotes, una acusación de evasión de impuestos y corrupción por parte de Gerdau en su casa matriz de Porto Alegre, Brasil. En la misma línea de la influencia de externalidades se considera que China ha sido uno de los principales enemigos de Gerdau tanto en Chile como en el mundo entero, el problema que afecta a la industria del acero, repercute internamente en las operaciones de Gerdau provocando graves daños como la baja en la producción y en la demanda lo que se traduce en una baja considerable en las ventas y aumento de costos.

Es importante entonces para Gerdau que debido a que se ve muy afectado por las externalidades, tener un ambiente interno o microentorno apropiado para hacerle frente a estas externalidades. Con ambiente interno apropiado se refiere a que las externalidades producen cambios y ante los cambios la empresa se ve obligada a reaccionar, lo que implica que la gente que trabaja en o para Gerdau debe estar dispuesta a los cambios, debe estar alineada con la empresa para que al momento que se necesite reaccionar la empresa cuente con el apoyo de sus colaboradores. En definitiva, quiere decir que dentro de la cultura de

Gerdau se deben implantar la cultura del cambio, un cambio que claramente sea en beneficio de toda la empresa y que no vaya sólo en la línea de beneficios económicos.

A lo largo de todo el trabajo se hace referencia a los problemas externos e internos que tiene Gerdau y que afectan a la empresa en su funcionamiento y productividad respectivamente, por lo tanto se cree que es importante solucionar con urgencia un tipo de problemática para no verse tan desfavorecido. Entonces para una organización siempre tiene más facilidad solucionar problemas internos ya que son problemas con mayor probabilidad de manejo y control y que generalmente tienen que ver con la mala realización de alguna tarea interna, por lo tanto Gerdau debiera tratar de solucionar en el corto plazo su problema de gestión de cambio y de clima organizacional para poder enfrentar de mejor pie los problemas que está generando el ambiente externo.

El clima organizacional, depende como su nombre lo dice de la organización. Gerdau AZA en Chile es una organización con más de 400 trabajadores, por lo tanto tiene que tener una estructura muy específica para poder cumplir con los estándares que requiere tener una organización para ser buena, a pesar del momento que vive la empresa hoy en día es una buena organización, ya que históricamente se ha preocupado de mantener a sus trabajadores con buenas remuneraciones, con beneficios de trabajo, otorgando vacaciones adecuadas y lo que es más importante tratando de que la comunicación entre todos los niveles de la organización sea clara, fácil y fluida. En general los trabajadores de la empresa expuesta logran cumplir con las tres características que hacen a una buena organización, son capaces de comunicarse, con sus jefes y compañeros, están dispuestos a trabajar en conjunto, al momento de solucionar alguna problemática o en la operación y todos tienen un objetivo en común, que se separa por área y por tipo de perfil de trabajo.

Las empresas en general tienen la obligación de ir actualizándose a las necesidades sociales y a los tiempos modernos, en la actualidad el cambio se está generando en torno a las personas, muchas de las empresas han cambiado el nombre de su área de recursos humanos por el de personas, esto para diferenciar la visión que se tiene del hombre hoy en día. Entender que al hombre como un hombre complejo es la base del clima que se presenta en una organización, las personas pasan la mayoría del día en su lugar de trabajo, por lo tanto hay que dejar atrás la visión de máquinas y empezar a entender al hombre como un ser que siente, que siente, que tiene necesidades y que se ve afectado emocionalmente por los acontecimientos del día a día, esto afecta también en su productividad laboral y con ello afecta a la organización, por lo tanto es necesario que cada colaborador se sienta a gusto en el puesto y lugar donde se desempeña como profesional y como persona la mayoría del tiempo. Cuando este cambio no ocurre o cuando las organizaciones se resisten a este cambio de visión, es cuando se puede comenzar a pensar en un clima laboral decadente, sin motivación y con trabajadores insatisfechos. Lo positivo de esto es que la mayoría de las empresas chilenas se están adaptando al cambio y ya el clima organizacional y el concepto de hombre complejo comienzan a agarrar fuerza y a introducirse en las organizaciones de todo tipo.

Junto con comenzar la preocupación por el clima laboral y por el concepto de hombre complejo, es que se debe tomar fuerza en enriquecer el trabajo de cada colaborador, esto para que los trabajadores comiencen a sentir motivación por su trabajo y por las tareas que diariamente les toca realizar, muchas de ellas rutinarias. El concepto de enriquecimiento de trabajo es nuevo y recién se está adecuando a las empresas chilenas, fomentar el enriquecimiento del puesto de trabajo no sólo genera motivación en el trabajo, si no que

afecta en la psicología de los trabajadores que provoca finalmente un aumento en la productividad individual, al entender que su trabajo tiene un sentido y es parte fundamental de cada una de las actividades que se realizan para el cumplimiento de las metas organizacionales, de cada área y por supuesto las metas personales.

En definitiva, el clima organizacional es uno de los nuevos conceptos más importantes dentro de una organización, tiene cada vez más fuerza, porque ya no son sólo los jefes quienes lo entienden, sino los mismos trabajadores quienes los exigen, ya que si sientes que algo no se les brinda, generalmente son capaces de hacerlo notar o si tienen alguna deficiencia muchos de ellos se organizan e implementan actividades extra programáticas o actividades dentro de la empresa. En definitiva tener un buen clima organizacional puede ser un factor que lleve a una empresa a la cima o que la lleve a lo más bajo, esto porque no se deben olvidar que las organizaciones para cumplir metas, hay que tener compromisos, los compromisos se cumplen con actividades y tareas, y no todas las tareas y actividades las puede realizar una máquina, aun las personas son el recurso más valiosos de una organización.

De toda la teoría encontrada de clima organizacional, Herzberg ha sido el utilizado debido a que su teoría no se basa en necesidades básicas de los trabajadores como lo hacen las antiguas teorías, que no apuntaban al enriquecimiento del trabajo, sólo lo hacían en base al cumplimiento de una categorización de necesidades según su complejidad e importancia de cumplimiento. Herzberg por su lado apunta a que hay factores no necesidades que producen satisfacción e insatisfacción, esto se relaciona mejor al concepto de organización, ya que cada uno debería ser un aporte distintivo dentro de un grupo con un objetivo en común, que trabaje más que por un cumplimiento de necesidades, lo hagan por

una realización personal y por ser un aporte en el cumplimiento de tal objetivo, ya sea una meta personas o en conjunto.

Como Clima organización es un concepto nuevo, están naciendo con el tiempo diversas formas de estudiar y analizar el clima organización, ya sea cuantitativamente o cualitativamente, un ejemplo claro de esto es la consultora Great Place To Work, si bien es una muy buena forma de medir el clima organizacional y si su empresa es un buen lugar para trabajar, ya que se enfoca en el estudio de la confianza como eje fundamental de los buenos ambientes laborales, tiene una debilidad y es que se enfoca mucho en la gestión de liderazgo, dejando de lado otros factores que tienen las organizaciones como por ejemplo los beneficios de calidad de vida, esto queda demostrado ya que las afirmaciones o parámetros que se evalúan en la encuesta, comienzan en un 90% de ellas con la palabra mi jefe.

El concepto de clima organización tiene muy parecida importancia dentro de una organización que el concepto de gestión de cambio, por lo tanto una empresa que se preocupe de su ambiente laboral y que esté sujeta a cambios de cualquier tipo, se ve en la obligación de internalizar el concepto y gestionar los cambios con una gestión adecuada. De no tomar en cuenta este nuevo concepto de gestión y realizar cambios sin una planificación previa es muy probable que aparezcan las consecuencias negativas del cambio como las fricciones e incredulidades entre niveles organizacionales, los rumores de pasillo que provocan temor en las personas y que finalmente afectan en la comunicación productividad de trabajadores.

Se debe tener en cuenta entonces que la gestión de cambio se basa en dos conceptos muy importantes que son comunicación y tiempo. Esto debido a que los cambios se deben hacer uno tras otro, paso a paso de manera paulatina, comunicación cada uno de ellos para ir solucionando las posibles restricciones y para ir tomando en cuenta posibles mejoras o cambios que se propongan a medida que se van comunicando a distintos niveles organizacionales.

A pesar de ser un concepto que para las organizaciones es nuevo, la teoría es variada y con una cantidad considerable de autores que definen etapas y tareas para guiar una buena gestión de cambio, en este trabajo se utiliza específicamente a Lewin debido a que es uno de los autores más clásicos que usa una de las teorías que a pesar de ser simplista es la que más se adecúa a los procesos por los cuales está pasando la empresa Gerdau, en general la teoría se basa en tres etapas bien marcadas con la misma importancia cada una, estas definen la forma de hacer una buena gestión de cambio y recalcan que el tiempo y la comunicación son conceptos presentes y fundamentales en todas las gestiones de cambio que han sido exitosas.

2. Referencias

- Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*.
- Consultora, G. P. T. W. (2016). *Presentación de Resultados 2016*.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1). <https://doi.org/z>
- Reporte RSE Gerdau. (2015).
- Asimet (2014), *Perspectivas del mercado del Acero*.
- Ester Lopez M. (2013). *La importancia del liderazgo en Organizaciones*, Tesis.
- Dorta G, Carmelina Y González B, Isabel C. (2003). *La motivación en el nivel obrero-gerencial de la fábrica Tropicana, según la teoría de las expectativas*.
- Consultora, G. P. T. W. (2016). *Suddimensiones GPTW*.
- Waissbluth Mario (2012). *Gestión de cambio en programas y proyectos*.
- Zimmermann A. (2000). *Gestión de cambio organizacional*
- Study Chapter 1, Lesson 25. «Job Enrichment: Definition, advantages, disadvantages and examples» (HTML). Consultado el 28 de Noviembre del 2016.
- ICHA (25 de Noviembre del 2016). «América Latina: Producción de acero laminado cae 6% y consumo disminuye 12% en enero-septiembre 2016» (HTML). Consultado el 30 de Noviembre del 2016.
- Debitoor (2012). «¿Qué es el dumping? » (HTML). Consultado el 1 de Diciembre del 2016.
- Yose Marketing (16 de Septiembre del 014). «¿Qué es un KPI? - Significado de los key performance indicators» (HTML). Consultado el 1 de Diciembre del 2016.

- Gerdau Intranet. « ¿Qué es el mapa de competencias 360? » (HTML). Consultado el 5 de Diciembre del 2016.
- Gerdau Intranet. « ¿Qué es el programa GFO? » (HTML). Consultado el 5 de Diciembre del 2016.
- FB 360. « ¿Qué es El Feedback 360 y para qué sirve? » (HTML). Consultado el 6 de diciembre del 2016.
- Monografías.com. « Organizaciones inteligentes GERDAU » (HTML). Consultado el 8 de Diciembre del 2016.
- Gerdau GMR. « Seguimiento de planes de acción » (HTML). Consultado durante el mes de Diciembre.
- Diario Financiero (15 de Diciembre del 2016). « Ítalo Ozzano deja Gerdau Chile, luego de 13 años en la compañía » (HTML). Consultado el 16 de Diciembre del 2016.
- Enciclopedias Financieras. « Estructuras organizacionales » (HTML). Consultado el 18 de Diciembre del 2016.
- Gestipolis. « Modelos de gestión de cambio » (HTML). Consultado el 20 de Diciembre del 2016.

3. Anexos

Anexo 1: Gráfico resumen de porcentaje de participación de la encuesta GPTW de Gerdau.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2: Detalle de diferencia por cada área estudiada en GPTW.

ÁREAS DE GERDAU	DIFERENCIA
Finanzas Y Crédito y cobranza	25,7%
Despacho Colina	24,8%
Logística y planificación operacional	23,2%
Patio Chatarra Acería	21,7%
Despacho Renca	14,9%
Calidad AZA, Planificación, Personas, Seguridad y MA, Auditoría Interna, Abastecimiento	14,6%
AZA Participaciones	11,3%
Colada Continua y Refractarios	10,8%
Compra Metálica AZA	9,8%
Acería AZA	0,4%
GERDAU	-1,0%
Comercial AZA	-1,2%
Laminación Perfiles	-7,2%
Laminación Renca	-10,3%
Operaciones AZA	-10,7%
Ingeniería	-12,2%
Mantenimiento Acería	-15,3%
Terminación Laminación Renca	-18,5%
Mantenimiento Renca y Equipo Cambio	-20,0%
Contabilidad	-21,6%
Soporte Operacional	-21,7%
Hornos	-29,7%
Laminación Colina	-32,3%
Laminación Colina Operación	-33,4%
Mantenimiento Laminación Colina	-45,1%

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3: Porcentaje de Participación de la encuesta GPTW, Según cada área.

Área	Respuestas	%
Gerdau 2016	398	85%
Acería AZA	96	85%
AZAPAR	31	79%
Calidad AZA, Planificación, Personas, Seguridad y MA, Auditoría Interna, Abastecimiento	21	78%
Colada Continua y Refractarios	28	82%
Comercial AZA y MK	28	93%
Compra Metálica AZA	27	87%
Contabilidad	10	100%
Despacho Colina	26	87%
Despacho Renca	14	93%
FINANZAS Y C&C	14	88%
GERDAU	367	86%
Hornos	15	83%
Ingeniería	9	100%
Laminación Colina	59	79%
Laminación Colina Operación	28	82%
Laminación Perfiles	29	91%
Laminación Renca	67	88%
Logística y planificación operacional	44	90%
Mantenimiento Acería	21	84%
Mantenimiento Lam Colina	20	74%
Mantenimiento Renca y Equipo Cambio	19	83%
Operaciones AZA	225	84%
Patio Chatarra Acería	25	89%
Soporte Operacional	8	73%
Terminación Laminación Renca	15	88%

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Pantallazo de noticia cambio de Gerencia General en Gerdau.

Por **Diario Financiero Online**

Gerdau Chile anunció esta mañana que su gerente general, Ítalo Ozzano dejará el cargo y la compañía para emprender "proyectos de carácter personal".



La renuncia del ejecutivo que estuvo 13 años en la compañía se hará efectiva el próximo 31 de diciembre.

Noticias Relacionadas

- 1 Coaniquem distingue a Baltazar Sánchez entre los Líderes Solidarios de 2016
- 2 El futuro de ExxonMobil sin Rex Tillerson
- 3 Registro de directores de la Superintendencia de Pensiones alcanza nivel más alto desde 2012

En su reemplazo asumirá el actual gerente de Administración y Finanzas, Crescencio Marcos Vinicius, de nacionalidad brasileña, quien ingresó a la empresa en octubre de 2014.

Los cambios se producen en medio de la delicada situación de la compañía debido a los bajos precios del acero y la disputa con los productores mexicanos y chinos para que se le impongan impuestos adicionales a su producción.

Fuente: Diario Financiero online.

Anexo 5: Prototipo propuesta de Autoevaluación para gestores.

Afirmaciones / Escala	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Usted ha informado a su equipo de trabajo sobre su matriz de capacitación					
Usted ha incentivado a su equipo de trabajo a ser parte del programa Ideas					
Usted ha generado instancias extra programáticas con sus trabajadores					
Usted le permite a su equipo de trabajo expresar sus dudas y consultas de manera fácil y rápida					
Usted tiene conocimiento sobre la escala de remuneraciones de la empresa					
Usted le permite a su equipo expresarse con libertad					
Usted involucra a sus trabajadores en las decisiones que toma					
Usted le da confianza y autonomía a su equipo de trabajo en sus tareas					
Usted se preocupa por la seguridad de su equipo de trabajo					
Usted reconoce los éxitos logrados por su equipo de trabajo					
Usted comunica las comunicaciones que toma a su equipo de trabajo					
Usted comunica a su equipo de trabajo los cambios que se realizan en la empresa					
Usted es imparcial con su equipo de trabajo					
Podría decir que siente que representa a su equipo de trabajo					
Podría decir que usted, es un buen jefe.					

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6: Prototipo encuesta de evaluación de gestores.

Afirmaciones / Escala	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Su jefe le ha informado sobre su matriz de capacitación.					
Su jefe lo ha incentivado a ser parte del programa Ideas					
Su jefe lo ha invitado a participar de actividades extra programáticas					
Su jefe le permite expresar sus dudas y consultas de manera fácil y rápida					
Su jefe tiene conocimiento sobre la escala de remuneraciones de la empresa					
Su jefe en general le permite expresarse con libertad					
Su jefe lo involucra en las decisiones que toma y que influyen en usted y sus compañeros.					
Su jefe le demuestra confianza para realizar su propio trabajo					
Su jefe se preocupa de sus seguridad a la hora de realizar su trabajo					
Su jefe reconoce cuando ha tenido algún éxito en su trabajo					
Su jefe le comunica las decisiones que toma					
Su jefe le comunica los cambios que se realizan en la empresa					
Su jefe es imparcial con usted y su equipo de trabajo					
Podría decir que se siente representado por su jefe					
Podría decir que su jefe, es un buen jefe					

Fuente: Elaboración Propia.

4. Glosario

1. **Sistema Abierto:** Un sistema abierto, se le llama a grupos u organizaciones que tienen influencias de su ambiente externo, sean influencias de energía, materia o información que entren o salgan del sistema y que tengan alguna incidencia. Tanto el ambiente como el sistema se benefician con estos procesos y dependen uno del otro. Un beneficio de ser un sistema abierto es que tienen capacidades de crecimiento y de adaptación al cambio para responder ante incidencias del ambiente, además pueden interactuar con otros sistemas o subsistemas.

2. **Job enrichment:** es el enriquecimiento del trabajo y nace como una respuesta a las necesidades y cambios que han surgido en relación al concepto de persona dentro de una organización. El objetivo de este concepto es entregar mayor motivación a los trabajadores para que puedan escalar en las necesidades de la pirámide de Maslow y que vean su trabajo como una gran posibilidad de poder saciar esas necesidades. Para lograrlo la teoría impone cinco acciones a realizar: 1.- Que los colaboradores puedan usar en las tareas que le son asignadas la mayoría de sus capacidades y conocimientos. 2.- Que las tareas que desarrollen los colaboradores tengan una contribución real para alcanzar los objetivos del proyecto o de la empresa. 3.- Que todos los colaboradores entiendan y conozcan la relevancia e impacto del proyecto para el cual están trabajando. 4.- Fomentar la autogestión en las tareas encomendadas. Y finalmente 5.- Que cada colaborador tenga una retroalimentación de su trabajo, es decir que conozca de manera cuantitativa y cualitativa los resultados de su trabajo, para oportunidades de mejora.

3. **Acero Crudo:** Es el acero en su presentación más básica, tal como resulta tras el proceso de colada como planchones, palanquillas, etc. Este acero debe ser procesado por un laminador o cualquier otra técnica para adquirir las cualidades necesarias para su uso.

4. Acero Terminado: Es el acero que está listo para su uso o comercialización, proviene de algún proceso más complejo que la colada y generalmente se puede clasificar en dos tipos de producto dependiendo de su uso y características externas, los aceros largos y los aceros cortos.

5. Acero Largo: Son productos terminados, obtenidos de laminación en caliente de palanquillas. Pueden presentarse en forma recta o de rollo, pueden ser perfiles, varas largas de distintos espesores. Su uso es principalmente en la industria de la construcción de edificios, casas, puentes ferrocarriles.

6. Acero Plano: Corresponden a productos terminados, obtenidos del un proceso donde se aplica un proceso termo dinámico para la reducción del espesor del planchón en base a un shock de calor continuo. Se utilizan generalmente en la fabricación de ruedas, tubos, cilindros de gas y en construcciones en general.

7. Dumping: Dumping es un concepto económico que se refiere a una competencia desleal en el mercado, debido a que se transan productos en el mismo mercado a un precio que está por debajo del costo que se incurrió para su producción, también cuando los precios de exportación están por debajo a los precios de mercado. Es una práctica generalmente prohibida en los acuerdos económicos firmados y que se lleva a cabo gracias a subvenciones por parte del estado para que una compañía se inserte en un nuevo mercado o para que se aumentó la cuota de participación.

8. Subdimensión de trabajo: Corresponden a subdimensiones que estudia la encuesta Great Place To Work que como resultado de la Consultoría realizada a la empresa Gerdau en el presente año, están con resultados críticos, esto quiere decir que sean subdimensiones parte de las dimensiones que estén bajo el promedio general de la empresa y que a su vez tengan más del 50% de sus parámetros de estudio en un nivel crítico.

9. KPI's: En ingles, Key Performance Indicators. Corresponden a los indicadores claves de desempeño que son métricas para medir resultados de un plan o estrategia en relación al objetivo que se planteó al principio, en otras palabras, corresponden a métricas que cuantifican el éxito de una acción.

10. RSE: Corresponde a la sigla de responsabilidad social empresarial, también llamada responsabilidad social corporativa (RSC), es un concepto que define la contribución que realizan las organizaciones de manera activa y voluntaria al mejoramiento de alguna actividad que contribuya de alguna manera al beneficio de la sociedad, es decir a alguna actividad social como tal, económica o ambiental. Este concepto se debe adoptar en las empresas, adaptándose a los cambios que se han realizado a nivel país, debe ser impulsada desde los altos niveles de la organización e incluirse en las estrategias de toma de decisiones de la compañía.

11. Escala Likert: Corresponde a una escala psicométrica que generalmente es utilizada en cuestionarios y encuestas para indicar el nivel de acuerdo o desacuerdo que se tiene con una afirmación o argumento. Esta escala es usada generalmente en investigaciones del tipo social, donde cada una de las escalas se le asigna un puntaje específico para obtener los resultados.