



**REFLEXIONES SOBRE EL ROL PROFESIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
ELECTRICO EN CHILE**

Tesis de grado para optar al grado de

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumno: Mauricio Abarza Alvarez

Profesor Guía: Eduardo Acuña A.

Santiago, diciembre de 2014

INDICE

I: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	PAG. 6
II: METODOLOGIA	PAG. 17
III: LA EMPRESA Y SU HISTORIA	PAG. 19
V: DETECTANDO SITUACIONES DE INCERTIDUMBRE	PAG. 44
VI: CONCLUSIONES	PAG. 49
BIBLIOGRAFIA	PAG. 54

INTRODUCCION:

El siguiente trabajo representa el Proyecto de Título para alcanzar el grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, dictado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Esta tesis se enfocará en la exploración de la persona en rol, en mi caso, el rol de Jefe de Administración de Personal, de la empresa Colbún S.A., y en una exploración del sistema socio técnico a través del rol, entendiendo como sistema, al conjunto de interacciones, conversaciones, acuerdos y desacuerdos, compromisos, logros de objetivos, etc., que se da entre las personas, teniendo presente que a fin de cuentas las organizaciones son el comportamiento de quienes la componen.

Pretendo llevar a cabo un pensamiento crítico y sistematizado, acerca de explorar las relaciones e interrelaciones que se generan en el desempeño de mi rol, sea con jefaturas, ejecutivos, directivas sindicales, subordinados, en definitiva con todos aquellos que me interrelaciono en el desempeño de mi rol, partiendo del supuesto que en el ejercicio de éste todas las personas son responsables por el trabajo que realizan en nombre de las organización, y como tal deben hacerse cargo de los efectos que este desempeño genera.

Conceptos básicos para entender este trabajo son: Sistema Socio Técnico; Supuestos Básicos; Grupo de Trabajo; Organización en la Mente y Rol.

Este trabajo consta de cuatro secciones, a saber:

- I. **MARCO TEORICO:** en él se mencionan y se explican los conceptos más relevantes utilizados en el pensamiento psicoanalítico y su aplicación al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones. Estos conceptos se encuentran enmarcados o contenidos en una disciplina relativamente nueva denominada Socioanálisis, cuyo objetivo o foco es el entendimiento de procesos inconscientes en contextos sociales, es decir, estudia dichos procesos bajo la perspectiva del comportamiento grupal de las personas (organizaciones, empresas, grupos, sociedad).

- II. METODOLOGIA:** entrega una descripción de cómo fue concebida la presentación y desarrollo de este Proyecto de Título. Como se obtuvo y cuál fue el material de consultas, la bibliografía a que accedí y el proceso metodológico utilizado.
- III. LA EMPRESA Y SU HISTORIA:** muestra a la organización en que se inserta este estudio, Colbún S.A., empresa del rubro de generación de energía. En este apartado damos cuenta del mercado en que la empresa se desenvuelve, explicando brevemente en que consiste, y como se regula y organiza.

También se entrega una breve reseña histórica de la empresa, desde sus inicios, en el año 1986, hasta la fecha, detallando y comentando los hitos principales de su historia, como se encuentra estructurada, como se encuentran organizados sus trabajadores, algunos datos demográficos de los mismos e identificación de sus principales accionistas. Aquí, analizo y explico cómo entiendo mi rol desde el punto de vista de las relaciones, tanto con subordinados, pares y jefaturas, en qué consiste este rol, como interactúo y llevo a cabo mi labor, qué otros roles me veo en la necesidad de ejercer y como afectan en definitiva a la consecución de mis tareas y en los objetivos de la empresa.

- IV. DETECTANDO SITUACIONES DE INCERTIDUMBRE:** las organizaciones, principalmente empresa, no son solo generadoras de bienes o servicios, sino que también son causantes de ansiedad e incertidumbre entre sus miembros. Esto puede deberse a diversos factores, tales como, poca claridad en la definición de tareas, deficiente organización para la consecución de estas tareas, jefes abusivos, confusión de roles, miedos a perder el trabajo, influencias externas producto de regulaciones estatales, crisis económicas, cambios en la propiedad de las empresas, cultura organizacional imperante, y en fin un sinnúmero de situaciones que complejizan el trabajo en las organizaciones. ¿Ocurre algo de esto en Colbún?, ¿cómo se manifiesta?. Estas y otras preguntas son las que pretendo responder en el desarrollo de este punto.
- V. CONCLUSIONES:** entender y explicar en qué consiste el desempeño responsable del rol, analizar en qué estado se encuentra mi organización respecto de sus relaciones

laborales, entender cómo se dan las relaciones Empresa – trabajador, y cómo se manejan estas complejidades es el objetivo de la parte final de este Proyecto de Título.

I MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

ANÁLISIS PSICODINÁMICO DE SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS (SOCIOANÁLISIS)

La orientación psicodinámica en el campo de las organizaciones sigue una línea que analiza y recoge el pensamiento psicoanalítico, partiendo del supuesto base de que el acto de conducta de un individuo es siempre un acto con sentido y con finalidad, independiente de que el sujeto posea, o no, conocimiento de los mismos. Consecuente con ello esta concepción apunta, a la exploración y objetivación de ese mundo interno del que el sujeto no tiene conocimiento, considerando lo inadvertido o inconsciente de la conducta como un componente esencial de la misma, precisamente por considerar que es lo inconsciente lo que da sentido y soporte a la conducta que se manifiesta externamente en hechos, actitudes y/o palabras. Este objetivo marca la diferencia que la distingue de otras aproximaciones teóricas, las cuales tratan de una forma más superficial y/o marginal los componentes inadvertidos de la conducta. Una concepción dinámica de esta orientación presupone la aceptación de dos principios esenciales:

- a) La mayor parte de la actividad psíquica se produce al margen de la conciencia, aunque dicha actividad y contenidos los podemos deducir a partir de lo que es conocido, es decir, de lo visible u observable. Un concepto central en la orientación psicodinámica es el de que, tanto las conductas, como los síntomas, están notablemente influidos por fuerzas de naturaleza inconsciente cuyos factores causales son múltiples y complejos.
- b) La consideración del carácter específicamente individual de toda experiencia humana, es única e irrepetible. Siendo el individuo único e irrepetible, su visión y percepción de lo que lo rodea está fuertemente condicionada por su historial biográfico, por lo tanto sus decisiones y acciones, influidas por esta historia de vida, impactan significativamente las organizaciones.

El pensamiento psicodinámico plantea que nosotros no nos conocemos verdaderamente a nosotros mismos, siendo una de las metas del Socioanálisis

entender el funcionamiento de las organizaciones para lo cual requiere alcanzar y analizar el self verdadero de la persona. En nuestro caso no hablamos de paciente ni se persigue aplicar este concepto con un trasfondo terapéutico, sino que conocer y comprender como estas dinámicas afectan las relaciones de las personas en el ámbito laboral, qué efectos genera en el campo de la colaboración, competencia laboral, evaluaciones del desempeño y en general en todos los fenómenos, visibles o invisibles, conscientes o inconscientes que se van dando en el transcurso de las relaciones laborales al interior de una institución.

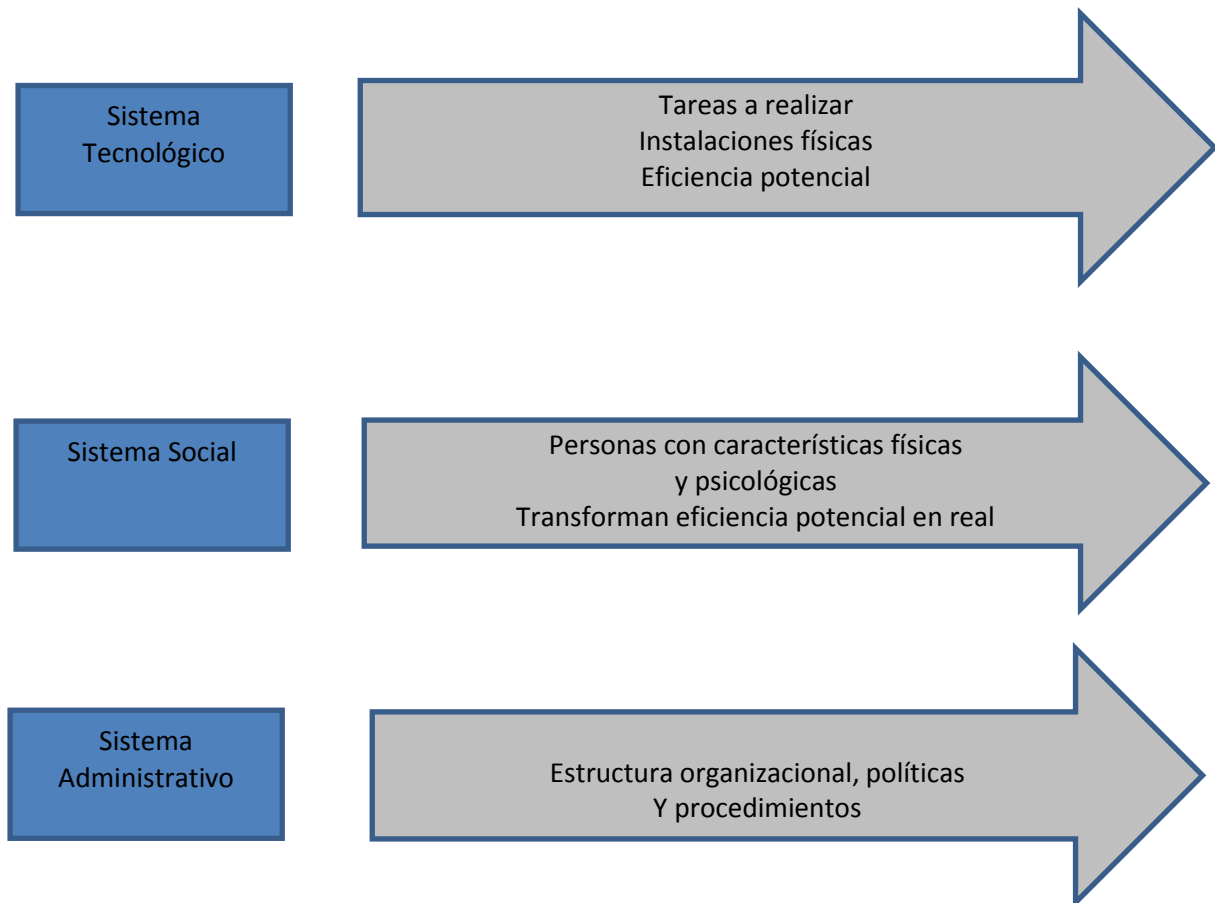
El socioanálisis es una disciplina relativamente nueva en las ciencias de sociales y se nutre con conceptos teóricos provenientes del psicoanálisis, “su foco está en el entendimiento de procesos inconscientes en contextos sociales, grupos, organizaciones y la sociedad, para lo cual ha desarrollado sus propias teorías y métodos de trabajo (Bain, 1999; Sievers y Long 2012, Métodos Socioanalíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones, Acuña – Sanfuentes, página 24).

SISTEMA SOCIOTÉCNICO:

Este es un concepto organizativo, generado en el Instituto Tavistok, y que es utilizado para precisar la naturaleza de las organizaciones productivas y/o de servicios, a las que se concibe como sistemas sociotécnicos abiertos. Según esta óptica, la empresa consta de un sistema técnico (equipos y métodos de producción) y de un sistema social (conjunto de individuos) que a través de procesos de transformación interactúan y se complementan. El sistema es abierto porque está relacionado con el entorno o marco socioeconómico, del que obtiene inputs y al que suministra outputs o productos y/o servicios terminados. La eficiencia de una organización depende de la optimización conjunta de ambos subsistemas: el técnico y el social. Cada uno de los dos sistemas le ofrece al otro posibilidades, pero también le impone restricciones o exigencias; como resultado del acoplamiento de las posibilidades y exigencias de ambos sistemas surge el concepto de “sistema sociotécnico”. La unidad básica del diseño sociotécnico es la unidad sociotécnica, es decir el grupo de trabajo o la unidad de menor tamaño o nivel más elemental en que se pueden tomar decisiones para optimizar conjuntamente los sistemas social y técnico, de acuerdo con las exigencias del entorno,

altamente cambiante y dinámico. Este enfoque conceptual de las organizaciones es trabajado y desarrollado por el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, junto con otro concepto básico aplicado a las instituciones denominado “tarea primaria”.

Esta noción de sistema socio técnico, contempla los siguientes subsistemas principales:



La noción de sistema abierto permite observar en forma simultánea la interacción entre los elementos técnicos y sociales, así como la relación entre las partes y el todo, el todo y el ambiente.

Posibilita además el focalizar la atención en la relación entre individuos y grupos y entre grupos y la organización, teniendo presente en esta visión el concepto de límites o fronteras, sean éstas, externas o internas.

En el extremo, podemos decir que el trabajo de Frederick W. Taylor, que originó al denominado Taylorismo, y que se basó en la idea de adaptar las personas como

complemento de las máquinas para obtener el máximo rendimiento de su trabajo, puede considerarse como la primera aplicación práctica de un sistema sociotécnico, es decir, la interacción entre maquinarias y equipos de producción, con personas que operan dichas máquinas. La resultante descomposición de tareas complejas en mínimos movimientos mecánicos y repetitivos, con el mínimo de tiempos muertos, despojó del sentido final del trabajo, atentando contra su salud física y mental, así como la calidad de su trabajo, pudiendo considerarse como una apropiación del trabajo del obrero, por parte del empresario.

Al Taylorismo como método de trabajo, se lo denominó organización científica del trabajo o gestión científica del trabajo, ya que asigna al proceso laboral los principios básicos del método científico, indicando así el modo más óptimo de llevar a cabo un trabajo, con el consiguiente ahorro de recursos e incremento de las ganancias para los dueños del capital. Se basa en la división del trabajo entre dirección y trabajadores, la subdivisión de las tareas en otras más simples y en la remuneración del trabajador según el rendimiento. Puede considerarse, en principio como el inicio de la administración moderna y contemporánea, cuyo enfoque principal es la productividad y la utilidad financiera del capital.

Una derivación del taylorismo es lo que se conoce como Toyotismo, que aun poniendo el foco en la especialización del trabajo, trata de evitar el exceso de especialización y propende a la flexibilidad laboral, incrementando la responsabilidad del trabajador en el producto final, es decir, entrega atribuciones discrecionales mínimas a los trabajadores, en el entendido de que éstos, por estar directamente relacionados con la ejecución del trabajo, pueden aportar su experiencia a la consecución del logro final. En este escenario, la función de las jefaturas o supervisores se enfoca en efectuar controles de calidad del producto en todas las etapas de su fabricación, motivando al trabajador, con el fin de aumentar la satisfacción de éste con sus tareas y lograr la identificación del mismo, con los objetivos empresariales.

Ambas concepciones, el Taylorismo y el Toyotismo, consideran a las personas sólo como un ingrediente del proceso productivo, los recursos humanos, cuya función es sólo proveer la energía e información necesarias para obtener un buen producto final.

Este enfoque, presupone conocer de antemano la posición, responsabilidades y deberes de un rol al interior de un sistema dado, el cual debe ser desempeñado según dicha suposición.

No considera las experiencias, emociones y el protagonismo que se requiere para la ejecución del rol, ni tampoco las particularidades de cada ejecutante de un rol determinado.

TRABAJO, INDIVIDUOS Y GRUPOS:

Uno de los grandes investigadores en la teoría de relaciones de grupos fue Wilfred Bion quien teorizó acerca de cómo el grupo de trabajo y el funcionamiento de presunciones básicas influyen en nuestra experiencia grupal, sea de manera consciente o inconsciente.

“El individuo es y siempre ha sido, un miembro de un grupo, aun cuando su membresía en él consista en comportarse de tal forma que en la realidad está dada la idea de que no pertenece a ningún grupo en lo absoluto. El individuo es un animal de grupo en guerra, tanto con el grupo como con esos aspectos de su personalidad que constituyen su grupalidad”. Como indica Bion “el grupo es esencial para que el hombre desarrolle su vida mental”; “considero que la vida mental del grupo es esencial para la realización del individuo aparte de cualquier necesidad temporaria o específica y que la satisfacción de esta necesidad debe buscarse a través de la pertenencia a un grupo.” (Bion, 1979, página 49).

“...En el grupo el individuo adquiere conciencia de ciertas capacidades que existen en potencia mientras se mantenga aislado. El grupo es en consecuencia algo más que la suma de los individuos, pues un individuo en un grupo es algo más que un individuo aislado.” (Bion 1979, página 77).

En consecuencia si el individuo no pertenece o no desea pertenecer a un grupo, por defecto pertenece al grupo “de los sin grupo”.

Bion sostiene que toda la psicología individual es siempre simultáneamente social (grupal), y que no pueden diferenciarse, en tanto que la psicología individual es una función de la relación de una persona con otra. No cree en la disminución de la capacidad intelectual en grupo, más aún, afirma la existencia de un plus de posibilidades en la grupalidad. Así señala que los grandes descubrimientos y aportes son grupales, no son producto de hombres aislados.

Al estar en grupo, la persona puede experimentar una regresión, vivir una sensación de pérdida de su particularidad. El grupo es vivido como una instancia unitaria, no equiparable a la suma de las personas que la componen y subsume a sus miembros en una situación equiparable a la despersonalización. La coexistencia de las dos modalidades de funcionamiento grupal (grupo de trabajo y grupo de supuestos básicos) implica un conflicto permanentemente planteado y siempre recurrente dentro de los grupos.

Finalmente, la actividad en relación al desarrollo de una tarea manifiesta con objetivos explícitos, es lo que Bion define grupo de trabajo y, la actividad en la que predominan los procesos regresivos, la indiferenciación, constituye el llamado grupo de supuesto básico.

GRUPO DE TRABAJO:

Bion establece que los grupos operan siempre en dos niveles: uno es el grupo de trabajo, en el cual sus integrantes están comprometidos y organizados para realizar la tarea que los identifica. Cada miembro coopera voluntariamente en la actividad y de acuerdo a sus niveles intelectuales y capacidades, experimenta la pertenencia discriminada y de la gratificación de la autoestima por sus aportes a la tarea grupal, pero se ve expuesto al inevitable componente de soledad asociado al crecimiento y la diferenciación.

GRUPO DE SUPUESTO BÁSICO

El otro nivel es el de los supuestos básicos, en el cual el funcionamiento del grupo de trabajo, en relación de la tarea manifiesta, se ve obstaculizado, diversificado o asistido por un clima emocional subyacente. Existen poderosas tendencias emocionales, conscientes y/o inconscientes que abarcan a la totalidad del grupo. Este tipo de actividad mental del grupo se denomina supuesto básico. El objetivo del supuesto básico es evitar la frustración inherente al aprendizaje por la experiencia, está al servicio del principio del placer.

Bion señala que en la situación grupal los individuos que componen el grupo entran en una regresión cuyas características principales son la de poner en primer plano los aspectos más primitivos del funcionamiento psíquico (aspectos psicóticos) y la experimentación de

ansiedad. Esta regresión involucra al individuo en una pérdida de su particularidad individual indistinguible de la despersonalización. Los individuos que participan en la actividad de supuesto básico lo hacen en forma automática e inevitable, no necesitando ningún entrenamiento especial. Se produce una regresión generalizada, combinándose los individuos entre sí en forma instantánea, a través de la denominada valencia, que sería esta capacidad libre de combinatoria.

No considera la realidad externa ni el factor tiempo. El tiempo es una dimensión de la función mental no reconocida por lo tanto las actividades que reclaman su reconocimiento son captadas imperfectamente y tienden a provocar sentimientos de rechazo y de persecución. El lenguaje no es un lenguaje de acción, no es una expresión del proceso de pensamiento o de proceso secundario. El grupo no está interesado en la eficacia de la tarea, no requiere de las funciones yóicas de sus miembros, tampoco reconoce un proceso de desarrollo, ni busca comprensión por parte de sus miembros. Para Bion, en el supuesto básico se concentra el deseo y la defensa.

El supuesto básico es un producto de fantasías subyacentes, fantasías grupales de tipo omnipotente y mágico acerca del modo de satisfacer los deseos. Estos impulsos que se pueden oponer a las opiniones racionales y conscientes de los miembros del grupo, tienen una fuerza y una realidad que se manifiestan en la conducta del grupo

Los supuestos básicos que Bion diferencia son el “Supuesto Básico de Dependencia”, donde el grupo sustenta la convicción de que está reunido para que alguien provea la satisfacción de todas sus necesidades y deseos. El grupo depende en forma absoluta de ese alguien. Es la creencia colectiva de que existe un objeto externo cuya función es proveer seguridad al grupo, “organismo inmaduro”, proyectándole dicha creencia en una deidad protectora, cuya bondad, potencia y sabiduría no puede ser cuestionada. Por otra parte el “Supuesto Básico de Ataque-Fuga”, consiste en la convicción grupal de que existe un enemigo y que es necesario atacarlo o huir de él. Aquí el objeto malo es externo y la única actividad defensiva frente a este objeto es su destrucción (ataque) o su evitación (huida). Por último el “Supuesto Básico de Apareamiento”, es la creencia colectiva e inconsciente de que, cualesquiera sean los problemas y necesidades actuales del grupo, un hecho futuro o un ser

no nacido aun los resolverá; es decir, hay esperanza de tipo mesiánico. Esta esperanza irracional y primitiva es fundamental para definir el supuesto básico de apareamiento. En este supuesto, el grupo espera al salvador. Lo importante en este estado emocional es la idea de futuro y no la resolución en el presente.

En síntesis, los supuestos básicos son mecanismos inconscientes de estados emocionales tendientes a evitar la frustración inherente al aprendizaje, que implica esfuerzo, dolor y contacto con la realidad.

ORGANIZACIÓN EN LA MENTE:

La organización en la mente se define como “la forma como el individuo concibe a nivel psíquico la organización en la que se desenvuelve” (Sievers & Beumer, 2006, Coaching: Análisis del Rol Organizacional, 2009, página 33).

Es un modelo psíquico que el individuo va construyendo en la medida que participa de una organización. En él se plasman las experiencias, interacciones, relaciones y actividades en las que el individuo participa, las cuales dan lugar a imágenes, emociones, valores que influyen en la forma como uno se conduce y ejerce liderazgo, ya sea en forma positiva o adversa (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997, Coaching: Análisis del Rol Organizacional, 2009, página 33).

Es una construcción mental que pone el acento más en las experiencias y significados internos y subjetivos que traspasan cualquier noción de realidad externa (Armstrong, 2005, Coaching: Análisis del Rol Organizacional, 2009, página 34).

Este es un concepto relevante en el estudio de los roles al interior de las organizaciones, ya que la ejecución del mismo estará fuertemente influenciado por como el individuo visualiza la organización en que participa. Emociones o experiencias negativas afectarán también negativamente su desempeño, en tanto, que experiencias positivas pueden servir para un

desarrollo de habilidades y responsabilidades que apoyen una círculo virtuoso en las organizaciones.

ROL:

Generalmente cuando hablamos de rol se tiende a pensar en una descripción de cargos tradicional. Esta descripción tradicional de rol “describe la posición que una persona ocupa dentro de una estructura organizacional, la que debe ser desempeñada según las expectativas que individuos y grupos tienen respecto de dicho cargo” (Acuña – Sanfuentes, 2009, página 27). Esta descripción deja fuera toda la carga emocional de quien ejecuta el rol, su historia personal y laboral, sus experiencias positivas y negativas, en fin, todo lo idiosincrásico del individuo, que notoriamente influye en la ejecución de su rol. Bajo la perspectiva de la orientación psicodinámica el rol es concebido como una idea en la mente que la persona que lo ejecuta, va forjando a medida que se desempeña en la organización a que pertenece.

Es un constructo mental que se forma a través de las relaciones que la persona lleva a cabo con el resto de los individuos y grupos que integran la organización y que se internaliza teniendo en cuenta la comprensión que este grupo hace de la tarea primaria de la organización, de su cultura y de la manera de hacer las cosas.

Esta internalización de la persona, de la tarea primaria de la organización, responderá a preguntas tales como ¿para qué fue creada esta organización, ¿cómo se organiza para lograr este objetivo? ¿qué dinámicas conscientes e inconscientes logran limitar o distorsionar la habilidad de los miembros de la organización para hacer su trabajo?, ¿cómo afecta esto mi trabajo y qué actitudes y decisiones debo tomar que vayan en línea con los objetivos de la organización y los míos propios?, se expresa en comportamientos que permiten que el rol sea observado.

“Se puede pensar, entonces, el rol como la forma en que uno trabaja dentro de su rol, y que incluye:

1. Deberes, actividades metas y funciones asignados específicamente que son necesarios para la consecución de algún esfuerzo común en un grupo o equipo de la organización;
2. Una parte, pieza o porción en la misión y sistema de tareas general presente en la organización;
3. Una función inconsciente, asignada o asumida en el sistema tácito de irrationalidades o impresiones respecto de la misión, y sistemas de tareas general de la organización;
4. Como los individuos entienden y trabajan con el rol como dado y tomado, dentro de los sistemas de tareas e impresiones de la organización”

(Krants/Marc, Coaching: Análisis del Rol Organizacional, 2009, página 104).

A fin de que el rol sea coherente con las necesidades y objetivos de la organización, dicho rol debe ser buscado y encontrado, para lo cual se requerirá que la persona tenga plena certeza de su papel en la organización, y también cual es el objetivo de la organización, en qué ambiente se encuentra inserta y como se espera que el rol que desempeña, aporte a dichos objetivos. Estas interrogantes llevan a la necesidad de “construir el rol”, es decir, “entender el sistema, dimensionar su complejidad, las tareas y actividades que realiza, el tipo de colaboración que se requiere entablar con individuos y grupos considerando normas, valores y creencias” (Acuña – Sanfuentes, 2009, página 29).

Un segundo concepto, tan importante como el de “**buscar el rol**”, es el de “**administrarse en rol**”, que implica hacer uso de la autoridad personal de cada uno, tomando decisiones que aporten a los objetivos de la organización, con “autonomía y responsabilidad”, disminuyendo de esta manera la dependencia de autoridades para llevar a cabo las tareas, ya que es el propio individuo quien detenta la responsabilidad e iniciativas que se requieran. De esta manera “se rompe el mito que atribuye a directivos y autoridades organizacionales la capacidad exclusiva de administrar y gestionar recursos” (Acuña – Sanfuentes, 2009, página 32).

Esta es una manera de entender las organizaciones y el rol, que postula que hombres y mujeres tienen capacidades para manejarse en roles, apuntando al desarrollo y fortalecimiento de la autoridad personal, a la mínima dependencia de autoridades, y al

diseño de organizaciones en donde se privilegie la autonomía y empoderamiento de los individuos en el desempeño de sus labores, democratizando el poder, distribuyéndolo y evitando su monopolización sólo en las posiciones de autoridad (Acuña, Introducción a Liderazgo, Creatividad y Cambio en Organizaciones, página 20).

II METODOLOGIA

Este trabajo está concebido bajo la modalidad de un ensayo acerca de cómo veo mi rol en la empresa en que trabajo. Parte de su contenido está basado en un acto reflexivo de memoria, que me llevó a pensar y traer al presente actos y eventos que yo creía olvidados, pero que para mi sorpresa fueron apareciendo, cada vez con menos dificultad, y con niveles de detalle y precisión que me asombraron, es como si hubiesen estado esperando la oportunidad para mostrarse en plenitud. Este proceso fue particularmente intenso al recordar un periodo de mi vida laboral en el que estuve bajo la jefatura de una persona con un trato tiránico y déspota para con todos los que trabajaban con ella y que yo creía olvidados. Siempre me negué conscientemente a hablar de este periodo de tiempo, e incluso creo que minimicé el trato déspota que recibía, auto engañándome con fantasías de que conmigo el trato no era tan duro, que mis otros colegas recibían un trato mucho peor, que todo lo que pasaba no me afectaba y que en fin el asunto, como se dice comúnmente “no era para tanto”. Ahora me doy cuenta que inconscientemente estos eventos siempre estuvieron ahí y que bastaba solo con pensar un poco para reconocerlos.

También he recogido sugerencias y observaciones de colegas a los cuales les he comentado acerca de mi proyecto de titulación, quienes con sus comentarios me han hecho notar situaciones de las cuales no me había percatado y que estaban allí, a la espera de un observador más crítico y/o meticuloso.

Otra fuente de información para este proyecto de título fue la consulta de material de lectura, tanto la recibida en el transcurso del Magister, como aquella contenida en los diversos libros a los que accedí y que me sirvieron de apoyo para el desarrollo de ideas y argumentos, así como también para aclarar o presentar conceptos teóricos que facilitarían la comprensión de las ideas que deseaba entregar. En este punto incluyo también las memorias de la Empresa de las cuales pude obtener información para entregar la historia oficial de ésta, su desarrollo desde los inicios hasta el presente, así como también datos del mercado en que se devuelve. Destaco este concepto de “oficial”, ya que si bien es cierto las memorias entregan datos fácilmente comprobables, si dejan fuera todo lo que dice relación con lo no visible, o lo no deseado, como conflictos, problemas y dificultades que no están contadas o reconocidas

y de las cuales solo se tiene registro en la memoria colectiva de la organización. Esta aclaración cobra relevancia especialmente para aquellos periodos más complejos de la Empresa, tales como el traslado, desde la ciudad de Talca a Santiago y las dificultades por la que pasaron sus trabajadores, o los difíciles periodos de dificultades económicas y financieras, en que ésta estuvo prácticamente quebrada, y en los que la gestión de personas no existía.

III LA EMPRESA Y SU HISTORIA:

En esta sección entrego una breve reseña histórica de la empresa, desde sus inicios, hasta el presente, aún cuando el proyecto de titulación de que da cuenta este trabajo, está enfocado entre los años 2005 al 2013. La intención de esta reseña es dar cuenta del marco laboral en que se encuentra inserto mi rol, para lo cual enfocaré mi interés en describir el mercado en que funciona Colbun, explicando cómo se organiza estructuralmente, los hitos relevantes de su historia y como éstos afectaron a sus trabajadores, finalizando con una descripción de las organizaciones formadas por éstos.

CONTEXTO ORGANIZATIVO AÑOS 2005 AL 2013:

El mercado eléctrico en Chile está compuesto por las actividades de generación, transmisión y distribución de este suministro. Estas actividades son desarrolladas por empresas que son controladas en su totalidad por capitales privados, mientras que el Estado sólo ejerce funciones de regulación, fiscalización y de planificación indicativa de inversiones en generación y transmisión, aunque esta última función es sólo una recomendación no forzosa para las empresas.

En la industria eléctrica nacional participan un total aproximado de 40 empresas generadoras, 10 empresas transmisoras y 31 empresas distribuidoras, que en conjunto suministran una demanda agregada nacional que en el 2008 alcanzó los 53.127,4 gigawatts-hora (GWh). Esta demanda se localiza territorialmente en cuatro sistemas eléctricos (SING, SIC, Aysen y Magallanes).

El principal organismo del Estado que participa en la regulación del sector eléctrico en Chile es la Comisión Nacional de Energía (CNE), quien se encarga de elaborar y coordinar los planes, políticas y normas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo del sector energético nacional, velar por su cumplimiento y asesorar a los organismos de Gobierno en todas aquellas materias relacionadas con la energía.

Existen en Chile cuatro sistemas eléctricos interconectados. El Sistema Interconectado del Norte Grande (SING), que cubre el territorio comprendido entre las ciudades de Arica y Antofagasta con un 28,06% de la capacidad instalada en el país; el Sistema Interconectado Central (SIC), que se extiende entre las localidades de Taltal y Chiloé con un 71,03% de la capacidad instalada en el país; el Sistema de Aysén que atiende el consumo de la Región XI con un 0,29% de la capacidad; y el Sistema de Magallanes, que abastece la Región XII con un 0,62% de la capacidad instalada en el país.

La imagen pública que proyecta este mercado está muy deteriorada. El hecho de que se plantee la construcción de alguna central de generación de energía despierta la inmediata oposición de la ciudadanía que ve en esta industria un vecino indeseable que afecta su modo de vida y su entorno ambiental. Cada proyecto, aún contando con las autorizaciones entregadas por las autoridades competentes, es objeto de demandas judiciales, que entorpecen, paralizan e incluso abortan su concreción, todo esto acompañado de una serie de marchas, protestas, y similares que contando con gran difusión de la prensa, generan incertidumbre a dicho mercado.

Dentro de este mercado es donde se desenvuelve Colbún S.A., sociedad de capitales chilenos, del rubro de generación de energía eléctrica, iniciada el año 1986, como un proyecto de la entonces Empresa Nacional de Electricidad, ENDESA, por lo que gran parte de su historia está influenciada por el hecho de ser una empresa estatal.

La propiedad de la Compañía al 31 de diciembre de 2013, se muestra en el siguiente cuadro:

ACCIONISTAS MAYORITARIOS	Nº DE ACCIONES	%
Minera Valparaíso S.A.	6.166.879.733	35,17
Forestal Cominco S.A.	2.454.688.263	14,00
Antarchile S.A.	1.680.445.653	9,58
AFP Habitat S.A.	900.410.721	5,13
AFP Provida S.A.	882.841.291	5,03
AFP Capital S.A.	700.067.647	3,99
AFP Cuprum S.A.	575.088.479	3,28
Banco de Chile por cuenta de terceros C.A.	569.160.209	3,25
Banco Itaú por cuenta de inversionistas	529.305.393	3,02
Banco Santander - JP Morgan	329.483.340	1,88
Larraín Vial S.A. Corredora de Bolsa	261.057.864	1,49
BTG Pactual Chile S.A. Corredores de Bolsa	193.568.477	1,10
Sub Total	15.242.997.070	86,92
Otros Accionistas	2.293.170.650	13,08
Total Acciones Suscritas y Pagadas	17.536.167.720	100

El Grupo Matte, a través de Minera Valparaíso S.A., Forestal Cominco S.A., e Inversiones Coillanca Ltda, es el controlador de la Compañía, poseyendo un 49,26% del total de las acciones.

Es una empresa intensiva en activos (maquinarias, equipos, instalaciones), en desmedro de la contratación de personas. El uso de tecnología de punta hace que grandes instalaciones requieran el mínimo de personal para su operación, llegándose en algunos casos a la operación de manera remota, lo que hace innecesaria la participación humana en el manejo de la misma. Lo anterior tiene el efecto de requerir personal altamente calificado para la mayoría de sus instalaciones, por lo que la planta de personas está constituida principalmente por ingenieros y técnicos mecánicos y/o eléctricos, civiles o civiles industriales. Las remuneraciones y beneficios que se entregan a los trabajadores se encuentran por sobre la media de lo que perciben los trabajadores de nuestro país, siendo solo superadas o igualadas por otras empresas del mercado eléctrico o mineras.

En el año 1986 y a partir de la decisión de dividir a ENDESA, tomada por el gobierno de la época con el fin de hacer más atractiva la venta de ésta, se crea la Empresa Eléctrica Colbún Machicura S.A., actual Colbún S.A., pasando a ser una empresa estatal (CORFO).

En el año 1997 la CORFO vende un 37% de su participación en la empresa, y posteriormente, en el año 2001, vende la mayoría de las acciones restantes en el mercado local, siendo a contar de esa fecha una empresa privada, lo que trajo consecuencias tanto a nivel de administración como a nivel de decisiones que afectaron la vida laboral y personal de sus trabajadores. Producto de esta venta y de decisiones de las nuevas autoridades de la empresa, se generaron una serie de hechos trascendentales que cambiaron la vida laboral y personal de los trabajadores. A modo de ejemplo podemos señalar los siguientes:

1. **Traslado de los trabajadores:** Se trasladaron las oficinas de la administración desde la ciudad de Talca a Santiago, por lo que la mayoría de los trabajadores debieron emigrar (casi de manera obligatoria), a la capital. Esto trajo consigo un primer punto de desencuentro entre los trabajadores y la administración, ya que dicho cambio implicó el inicio de una nueva vida para los trabajadores y sus familias. Algunos optaron por trasladarse con todo su núcleo familiar lo que hizo más llevadero el brusco cambio de pasar de una vida provinciana a una vida ajetreada y con un ritmo totalmente diferente. Este fue un gran cambio en las condiciones de vida de los trabajadores, ya que generó una serie de eventos que antes no existían para ellos, tales como el tener que arrendar o adquirir una nueva vivienda en una ciudad que les era totalmente desconocida; el aumento considerable en los tiempos de viaje; partir de nuevo para formar nuevas relaciones sociales; cambios de colegios de los hijos; ya no existía un casino donde compartir con los colegas como lo había hasta antes del cambio (cada trabajador ahora debía de almorzar en algunos de los restaurantes aledaños a las nuevas instalaciones), etc. Por último, como dato no menor, es importante tener presente que en 1997, año en que esto ocurrió, no había indicios, en nuestro país al menos, de todos los cambios tecnológicos y de conectividad que hoy existen, por lo que esta situación, en aquellos años, para alguien que tenía toda una vida formada si generó grandes transformaciones.
2. **Compra de acciones de la empresa:** Coincidente con este cambio de administración de empresa pública a manos privadas, y como una manera de “fidelizar” a los trabajadores con este nuevo modelo, se les ofreció la compra de acciones de la naciente Empresa, bajo la figura del capitalismo popular que si bien es cierto favoreció a muchos trabajadores de empresas públicas que fueron vendidas

a privados, si generó bastantes suspicacias en cuanto a la valorización de estas empresas y por consiguiente del lucrativo negocio que algunos lograron en este proceso. No fue el caso de Colbún ya que la experiencia fue nefasta para muchos de los trabajadores que optaron por acceder a alguna, o ambas de las siguientes figuras:

Anticipo de Indemnizaciones: consistió en que la empresa valorizaba lo devengado por los trabajadores en función de su antigüedad y lo pactado en diversos contratos colectivos respecto a indemnizaciones por termino de contrato de trabajo, sea por renuncia o despido. Este valor se expresaba en una cierta cantidad de días anticipados, los cuales se descontarían de la indemnización definitiva una vez que el contrato finalizara. Dicho monto era ocupado por el trabajador para la compra de acciones, valorizadas a razón de \$ 47,52 cada una.

Préstamo para Compra de Acciones: adicional al anticipo de indemnización señalado la Empresa ofreció a sus trabajadores un préstamo extraordinario, con una tasa del 7% anual, a 10 años plazo. Este préstamo sería pagado con los dividendos que generarían dichas acciones por lo que el trabajador no vería afectado su flujo de caja (es decir no se descontaba suma alguna de sus remuneraciones), por lo que al cabo de este plazo el paquete accionario adquirido sería para el trabajador, el cual teóricamente no “sentiría” dicho pago debido a que no saldría de su bolsillo.

Lo que nadie previó (ni la administración de la Empresa, que se supone tenía los conocimientos técnicos, ni los trabajadores con mayor razón) fue que paralelamente al “negocio” se generó una de las mayores sequias en la historia de nuestro país (entre el año 1995 y el año 2000), de características similares a las que nos están afectando desde el año 2008 a la fecha. Producto de esta contingencia y otras varias que señalaré más adelante el precio de la acción de Colbún bajó a niveles que nadie vaticinó (en su peor momento llegó a estar a \$ 19,0). Esta situación tuvo como consecuencia que el préstamo que debió pagarse con los dividendos debió ser cancelado por los trabajadores con recursos propios, lo que generó molestias y malestar ya que muchos de ellos se sintieron engañados.

- 3. Eliminación de beneficios:** Por el hecho de ser empresa pública los trabajadores tenían acceso a diversos beneficios y granjerías que se estilaban en empresas de este tipo, los cuales fueron suspendidos o derechamente eliminados y que hasta la fecha aún se sienten como “perdida” por los trabajadores más antiguos. A modo de ejemplo se cita insistentemente por algunos de estos trabajadores, la Fiesta Aniversario, que se celebraba en Santiago, para lo cual éstos eran traídos desde la ciudad de Talca, en compañía de sus cónyuges a algún establecimiento de primera categoría a una cena, y que también incluía alojamiento en algún hotel.

También la dotación de personal de la Empresa tuvo cambios importantes. Como se visualiza en el cuadro a continuación, la dotación de la Empresa entre los años 2005 y 2013 experimentó un crecimiento sustancial.

ESTAMENTOS	AÑO 2005	AÑO 2013
Gerentes y ejecutivos principales	5	67
Profesionales y técnicos	237	613
Otros trabajadores	31	311
TOTAL	273	991

En un periodo de 8 años la dotación de la Empresa creció en un 260%, lo que trajo consigo la incorporación de profesionales jóvenes de ambos sexos, lo que implicó un cambio cultural de proporciones, apareciendo fenómenos que antes no existían. Solo a modo de ejemplo se puede mencionar:

- ✓ En el año 2005 la presencia femenina era prácticamente inexistente, representaba alrededor de un 8% de la planta, y estaba compuesta prácticamente por secretarías y personal administrativo, pudiendo calificarse como profesionales solo un 2% de ellas.
- ✓ Actualmente los trabajadores de sexo femenino alcanzan a un 16,5% del total de la dotación, es decir, en este periodo la dotación de mujeres se duplicó, en términos porcentuales, pasando de 22 a 163 trabajadores. También creció el número de trabajadoras en puestos de más responsabilidad (profesionales y ejecutivas), las que actualmente representan un 7,5% de la dotación.

- ✓ Por su parte el promedio de edad bajó de 43 a 42 años, lo que se explica por la cantidad de jóvenes trabajadores ingresados.
- ✓ La antigüedad promedio bajó de 10 a 7 años, incrementándose notoriamente la tasa de rotación por renuncia voluntaria, alcanzando actualmente a un 2% promedio anual. Aun cuando este fenómeno es nuevo en la Empresa, cabe destacar que se mantiene bajo el promedio de la industria, que está en tasas de alrededor de un 4%, lo que puede interpretarse como un buen indicador respecto de la retención de mano de obra.

Entre los años 2005 al 2009 la Compañía se vio enfrentada a diversas contingencias que afectaron notablemente sus estados financieros y flujos de caja, junto con su prestigio organizacional, sosteniéndose solo por la confianza que el grupo Matte (que a dicha fecha era uno de sus controladores) veía en el futuro de la misma. Situaciones como la sequía que afectó (y afecta) al país, unidas a fallas reiteradas en una de sus centrales de ciclo combinado recién puesta en servicio junto con problemas derivados de la restricción en el envío de gas por parte de la República de Argentina (año 2004), tuvieron como resultado la eliminación de ciertos beneficios, reestructuración total de su organización interna dando prioridad al manejo con el objetivo de resultados o utilidades, dejando en un segundo plano los recursos humanos, conformándose solo con cumplir los acuerdos legales y/o contractuales con los trabajadores e ignorando la gestión del capital humano.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, la empresa no contaba con evaluación del desempeño, desarrollo organizacional, programas de capacitación, ni en general ninguna herramienta de gestión de personas. Fue a fines del año 2008, una vez consolidado el grupo Matte como controlador, que se creó la Gerencia de Organización y Personas, la que en estos últimos cinco años se ha dedicado a implementar diversos planes de gestión de personas, entre los cuales se cuentan un programa formal de evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, encuesta de evaluación de los servicios internos prestados por las áreas de apoyo (TI, recursos humanos, finanzas, etc.), becas de estudios para pregrado y postgrados, y otros planes que persiguen entregar a los trabajadores, posibilidades reales de desarrollo, retener talentos, y aplicar principios de justicia organizacional de manera transversal.

Hoy conviven en la Empresa tres realidades culturales claramente identificables y que la cruzan transversalmente. Por una parte están los trabajadores que fueron trasladados de ENDESA a Colbún y que vivieron la época estatal de ésta, con remuneraciones, beneficios y administración del tipo que se da en empresas del Estado, los cuales se sienten como los “fundadores” de la organización y reclaman para ellos privilegios y beneficios que otros no tienen, y que hasta ahora viven efectuando comparaciones entre la situación pasada y lo que es la empresa hoy. Un segundo segmento lo componen aquellos trabajadores que han ingresado desde que ésta pasó a ser 100% privada, y que están principalmente en Santiago (oficinas centrales), y en las nuevas plantas y/o centrales construidas en los últimos 12 años, y que reclaman para sí la paternidad en la modernidad de la empresa, como si hasta antes de su ingreso a la empresa, ésta no existiera. Este grupo está compuesto mayoritariamente por profesionales de ambos sexos, con un rango de edad que va desde los 25 a 40 años, y que ciertamente la han inyectado a la organización un dinamismo no antes visto. Por último, tenemos un grupo de trabajadores que pasaron a formar parte de la empresa, producto de la fusión experimentada en octubre del año 2005, con Minera Valparaíso S.A., la cual contaba con 5 centrales, concentrándose la mayor parte de los trabajadores, en la V Región. Está conformado mayoritariamente por trabajadores de escaso nivel técnico, sin preparación formal y que han aprendido e internalizado sus funciones con el “hacer diario”. Vienen de una administración paternalista y con trato lejano y algo desdeñoso y humillante.

Capacidad Instalada de Generación

En el año 2005 la capacidad instalada de la Compañía alcanzaba a 1.650 megawatt (MW), distribuidos en 798 MW de capacidad hidráulica y 852 MW de capacidad térmica.

Actualmente dicha capacidad alcanza a 2.962 MW, lo que da cuenta de un incremento equivalente al 80% en un plazo de 8 años. Cuenta con 15 centrales hidroeléctricas y 7 centrales térmicas que operan con petróleo y/o gas natural y carbón, distribuidas en 4 cuencas y 4 regiones de la zona centro-sur de nuestro país.

Es una empresa joven, que se encuentra en pleno proceso de crecimiento, puesta en perspectiva con la naturaleza de largo plazo del negocio de generación de energía eléctrica, pero no exenta de problemas y contradicciones.

Organización de la Empresa

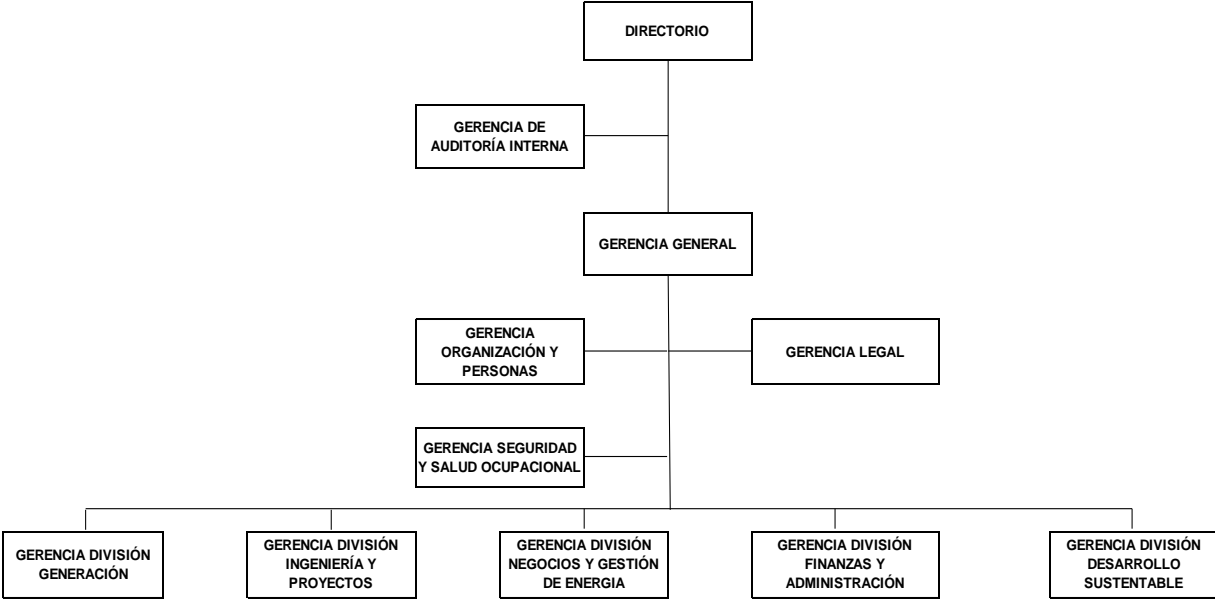


Figura 1

Para el logro de sus objetivos la empresa se encuentra estructurada en una división de tipo funcional y jerárquica (ver figura 1), de mediana complejidad y en la que pueden observarse dos grandes segmentaciones. Una de tipo staff que comprende las gerencias Auditoría Interna, Organización y Personas, Legal, Seguridad y Salud Ocupacional y Legal, y una segunda que comprende las gerencias divisionales funcionales y que están más enfocadas al corazón del negocio, Gerencia División Generación, Gerencia División Ingeniería y Proyectos, Gerencia División Negocios y Gestión de Energía, Gerencia División Finanzas y Administración y Gerencia Desarrollo Sustentable.

La División Generación, encargada de la generación de energía eléctrica, es la más numerosa, con 567 trabajadores, extendidos a lo largo del país.

Colbun S.A. es la segunda empresa en importancia, medida en términos de capacidad instalada de generación dentro del SIC, y posee instalaciones y proyectos en desarrollo a lo largo de todo el país, siendo las oficinas de Santiago las que cuentan con la mayor cantidad de trabajadores. Es aquí donde se encuentran alojadas las funciones de administración central.

El cuadro a continuación presenta la dotación, separada por gerencia y ubicación geográfica.

GERENCIA DIVISIONALES O STAFF	UBICACIÓN	TRABAJADORES
General	Santiago	2
Auditoría	Santiago	5
Legal	Santiago	7
Seguridad y Salud Ocupacional	Santiago	12
Organización y Personas	Santiago	16
División Negocios y Gestión de Energía	Santiago	62
División Finanzas y Administración	Santiago	82
División Desarrollo Sustentable	Santiago	42
División Ingeniería y Proyectos	Santiago	134
- Proyecto Angostura	8° región	44
- Proyecto San Pedro	14° región	7
- Proyectos Alto Maule	7° región	11
División Generación	Santiago	35
<u>- Centrales Hidroeléctricas</u>		
Complejo Bio-Bio	8° región	78
Complejo Aconcagua	5° región	135
Complejo Colbun	7° región	77
Central Canutillar	10° región	18
Central Carena	Reg. Metropolitana	33
<u>- Centrales Termoeléctricas</u>		
Central Santa María	8° región	71
Central Nehuenco	5° región	66
Central Candelaria	6° región	23
Central Los Pinos	8° región	16
Central Antilhue	14° región	15
Total		991

ORGANIZACIONES DE LOS TRABAJADORES:

Al interior de la Empresa existen y conviven diversas organizaciones creadas por los trabajadores. Sindicatos, clubes deportivos, asociación de funcionarios (reminiscencia de un pasado de empresa pública), Servicio de Bienestar (con personalidad jurídica propia), ramas deportivas, etc. Para efectos de este trabajo enfocaré mi análisis en los sindicatos existentes, y en el Servicio de Bienestar de Trabajadores de Colbún.

Existen cinco sindicatos que agrupan a cerca del 30% de los trabajadores de la Empresa, es decir, a trescientos trabajadores aproximadamente, considerando que la dotación actual total llega a cerca de 1.000 trabajadores. Esta tasa de sindicalización es superior a la media del país, que al año 2012 solo alcanzaba a un 16,66% de la población laboralmente activa. (fuente: Compendio de Series Estadísticas, Dirección del Trabajo, año 2013).

Como dato adicional, la tasa de afiliación a sindicatos, en los países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es de cerca de un 30%, según lo constata el estudio “Sindicalización y Negociación Colectiva”, elaborado por la Biblioteca del Congreso Nacional, en el año 2012. (fuente: Compendio de Series Estadísticas, Dirección del Trabajo, año 2013).

Por otra parte, un 44% del total de los trabajadores participa de una negociación colectiva, lo que incluye a los trabajadores sindicalizados. Esto se genera ya que en varias instalaciones de la Compañía los trabajadores han optado por no afiliarse a los sindicatos existentes, por no sentirse representados en sus intereses, y en su defecto se han agrupado solo para efectos de presentar a la Empresa, proyectos de negociaciones colectivas, en las que se pactan remuneraciones y beneficios comunes que son propios de cada instalación.

Esta baja tasa de afiliación sindical, influenciada fuertemente por quienes se desempeñan en la Matriz ubicada en Santiago, puede explicarse por varios motivos, entre otros, en que es un fenómeno de nivel nacional, que no excluye a la Compañía, y a que éstos trabajadores no han sentido la necesidad de agruparse ya que cuentan con beneficios similares a los pactados colectivamente y a que por su ubicación geográfica tienen acceso directo a sus

jefaturas y a la Gerencia de Organización y Personas, para hacer llegar sus dudas y sugerencias.

El perfil de quienes se desempeñan en las oficinas centrales, ubicadas en Santiago, y que alojan a la administración central de la Empresa, nos dice que son trabajadores mayoritariamente profesionales (ingenieros civiles, industriales, eléctricos, hidráulicos, abogados, geólogos, auditores), con una edad promedio de 35 años, y una antigüedad media de 6 años, ambos conceptos bastante menores a los registrados en los sindicatos.

En lo que respecta al ámbito de las relaciones laborales, es relevante destacar que nunca se ha votado una huelga producto de negociaciones colectivas, lo que habla de un clima de cordialidad y dialogo en este ámbito, lo que se ve reflejado en las exitosas negociaciones colectivas, en las cuales no se ha requerido medida de fuerza por parte de los trabajadores ni intervención alguna de entes fiscalizadores ante alguna situación anómala por parte de la Empresa. A lo largo de su historia Colbún no se ha visto involucrada en conflictos derivados de algún reclamo por no respecto a las facilidades para negociar colectivamente ni para la afiliación a algún sindicato existente, o la conformación de uno nuevo.

Tampoco existen registros de demandas judiciales por incumplimiento de la Empresa en sus obligaciones laborales.

A continuación presento un bosquejo con el perfil de cada uno de los sindicatos, sus integrantes y directivas, y también del Servicio de Bienestar, que es una institución especialmente valorada por los trabajadores:

Sindicato 1: Sindicato formado por 25 trabajadores que se desempeñan en una planta ubicada en la Región Metropolitana. El perfil de los afiliados a este sindicato corresponde a trabajadores con formación técnica y/o educación media técnico profesional (liceos industriales).

Las relaciones con este sindicato siempre han sido cordiales y reconocen en la administración de la Empresa una preocupación genuina por mejorar las condiciones laborales de sus afiliados.

Antigüedad promedio: 10 años.

Edad promedio: 44 años.

Sexo de los afiliados: El 4% es de sexo femenino (1 persona).

Sindicato 2: Sindicato formado por 26 trabajadores que se desempeñan en una planta ubicada en la Quinta Región. Al igual que el Sindicato 1, el perfil de los afiliados a este sindicato corresponde a trabajadores con formación técnica y/o educación media técnico profesional (liceos industriales).

Forman parte de un grupo de trabajadores que ingresaron a la Empresa producto de la fusión experimentada en octubre del año 2005, con Minera Valparaíso S.A., la cual contaba con 5 centrales, concentrándose la mayor parte de los trabajadores, en dicha región. Es un sindicato nuevo, formado recién en el año 2012, siendo este mismo año la primera negociación colectiva en la que tuvieron participación directa, ya que en negociaciones anteriores formaban parte de otra organización sindical de la cual se alejaron ya que en opinión de ellos no se sentían representados genuinamente, tanto en la política que esta agrupación tenía con la administración, así como en los beneficios que se negociaban o pactaban.

Puede decirse que las relaciones con este sindicato son cordiales, aun cuando el tiempo transcurrido desde su formación no es lo suficientemente extenso como para tener una opinión más formada.

Antigüedad promedio: 13 años.

Edad promedio: 44 años.

Sexo de los afiliados: El 3,85% es de sexo femenino (1 persona).

Sindicato 3: Sindicato formado por 104 trabajadores que se desempeñan en una planta ubicada en la Quinta Región. De la misma manera que los sindicatos anteriores el perfil de los afiliados a este sindicato corresponde a trabajadores con formación técnica y/o educación media técnico profesional (liceos industriales), aun cuando en el último tiempo ha ido ingresando con estudios formales universitarios

También forman parte del grupo de trabajadores que ingresaron a la Empresa producto de la fusión experimentada en octubre del año 2005, con Minera Valparaíso S.A., la cual contaba con 5 centrales, concentrándose la mayor parte de los trabajadores, en dicha región. Es uno de los mayores sindicatos al interior de la empresa, y es con el cual las relaciones han sido, y son actualmente bastante conflictivas y dificultosas. Su alegato es de promesas incumplidas, situaciones desmejoradas respecto de otros trabajadores, en cuanto a remuneraciones y beneficios, y a un mal trato por parte de las jefaturas.

De este sindicato es que un grupo de trabajadores se escindió, dando forma al Sindicato 2.

Básicamente la relación con esta organización es la que dio origen a la idea original de explorar las relaciones laborales con los sindicatos, especialmente con éste, de manera de dilucidar que fenómenos conscientes o inconscientes están influyendo para que las relaciones no se lleven de manera fluida. Cabe señalar que recientemente se tercerizó una área de la planta, provocando un despido de 5 trabajadores, lo que vino a enturbiar más aún el ambiente, llegando incluso, según lo señalan las diversas jefaturas, a la descalificación personal y abiertamente indisciplina y faltas de respeto, por parte de los trabajadores afiliados, lo que ha motivado una serie de recriminaciones entre las partes. Por un lado la Empresa entregando la respectiva carta de amonestación y por el otro, el sindicato dejando constancias y reclamos en la Inspección del Trabajo respectiva.

Se hace necesaria una profunda revisión en la manera en que se están llevando a cabo estas relaciones. Probablemente esta situación pueda ser vista como un punto de inflexión y una excelente oportunidad para un cambio de eje, apuntando a una relación franca con los trabajadores.

Antigüedad promedio: 13 años.

Edad promedio: 44 años.

Sexo de los afiliados: El 7,00% es de sexo femenino (7 personas).

Sindicato 4: Sindicato formado por 134 trabajadores que se desempeñan en plantas ubicadas en las 7ma. Región, 8ava. Región y Región Metropolitana. Su perfil es de

trabajadores con formación técnica y estudios formales universitarios, y algunos (los menos) con estudio de enseñanza media.

Es el sindicato más antiguo de la Empresa, y agrupa a trabajadores que prácticamente partieron con la empresa, cuando se construía la Central Colbún, en el año 1985 y que dio origen a la Empresa y también a su nombre.

Su relato es que son los “padres fundadores” de la Empresa, que operan dos de las centrales más importantes de la misma. Apelan continuamente a su antigüedad y tradición, solicitando en más de una oportunidad tratos especiales, por sobre el resto de la organización.

Si bien es cierto las relaciones con este sindicato pasaron por momentos complicados, derivados de la interpretación que ambas partes hacían de lo que se entendía por jornada extraordinaria, actualmente puede decirse que han mejorado bastante. Parte de esta buena relación se explica por el cambio de dirigentes históricos que manejaron el Sindicato a su antojo por cerca de 15 años, por nuevos dirigentes, que si bien es cierto forman parte, digamos del ADN de la empresa (vienen de ENDESA y tienen una antigüedad superior a la media), han optado por una manera más conciliadora de velar por sus intereses.

Antigüedad promedio: 13 años.

Edad promedio: 42 años.

Sexo de los afiliados: El 17,5% es de sexo femenino (13 personas).

Sindicato 5: Sindicato de reciente formación, que agrupa a cerca de 39 trabajadores que se desempeñan en una central de la quinta región. La mayoría de sus integrantes son profesionales o técnicos electrónicos, eléctricos y mecánicos.

Si bien es cierto hasta antes de su conformación los mismos trabajadores ya negociaban sus remuneraciones y beneficios agrupándose para tal efecto, vieron en la actitud de la administración de la Empresa una predisposición favorable para la conformación de un sindicato. En sus propias palabras no lo habían conformado antes ya que “sentían que estaba prohibido”.

El cuadro a continuación nos muestra un detalle de los trabajadores al 31 de diciembre de 2013, en la que se puede apreciar la cantidad de trabajadores afiliados, la edad y antigüedad promedio para cada grupo y la respectiva ubicación geográfica.

AGRUPACION	CANTIDAD	EDAD PROMEDIO	ANTIGÜEDAD PROMEDIO	UBICACIÓN
Sindicato 1	25	44	10	Reg. Metropolitana
Sindicato 2	26	45	13	5° región
Sindicato 3	103	45	13	5° región
Sindicato 4	135	44	10	7°, 8° y Reg. Metropolitana
Sindicato 5	39	42	8	5° región
Convenios varios	103	37	4	6°, 8° y 14° región
No negocian	560	40	6	Todo el país
Total	991			

Servicio de Bienestar: Esta organización es una corporación sin fines de lucro, creada en el año 2000, a solicitud de un grupo de trabajadores organizados bajo un sindicato que ya no existe. Su origen se explica por el interés de los propios trabajadores de hacerse cargo de todos los beneficios sociales que la empresa entregaba a sus trabajadores, y que se encontraban pactados en contratos colectivos o individuales, siendo su principal objetivo la administración de prestaciones sociales destinadas a satisfacer necesidades de orden médico y social de sus socios, de acuerdo a la disponibilidad de sus propios recursos. Dichos recursos se forman por un aporte mayoritario de la Empresa, pactados en acuerdos colectivos y contratos individuales, y con aporte minoritario de cada uno de los socios.

La directiva es elegida por los propios trabajadores, a través de un voto secreto, y duran dos años en su cargo, no tienen ninguna retribución monetaria y deben rendir cuenta de su gestión anualmente ante una asamblea de socios. Cada una de las directivas que ha pasado ha hecho un manejo responsable de los recursos.

El perfil de los trabajadores asociados es heterogéneo, profesionales, técnicos, administrativos, personal de mantenimiento, operaciones, etc. No se discrimina el ingreso, solo debe cumplirse el requisito de ser trabajador de la Empresa, y tener un contrato de trabajo de plazo indefinido.

A la fecha cuenta con 690 afiliados, es decir, el 70% de los trabajadores contratados.

Antigüedad promedio: 7 años.

Edad promedio: 40 años.

Sexo de los afiliados: El 19% es de sexo femenino (131 personas).

MI ROL:

Mi cargo actual, Jefe de Administración de Personal, fue desempeñado anteriormente por un abogado que fue despedido de la empresa, junto con la mayor parte de los integrantes de la antigua Subgerencia de Recursos Humanos, en el año 2000, que es cuando ingreso a la empresa como Analista de Recursos Humanos. Al comienzo mi trabajo lo desarrollé prácticamente en solitario, era visto como un extraño, de alguna manera se me identificaba con la nueva administración, lo que generaba dudas y suspicacias entre quienes mantuvieron su trabajo en la Subgerencia.

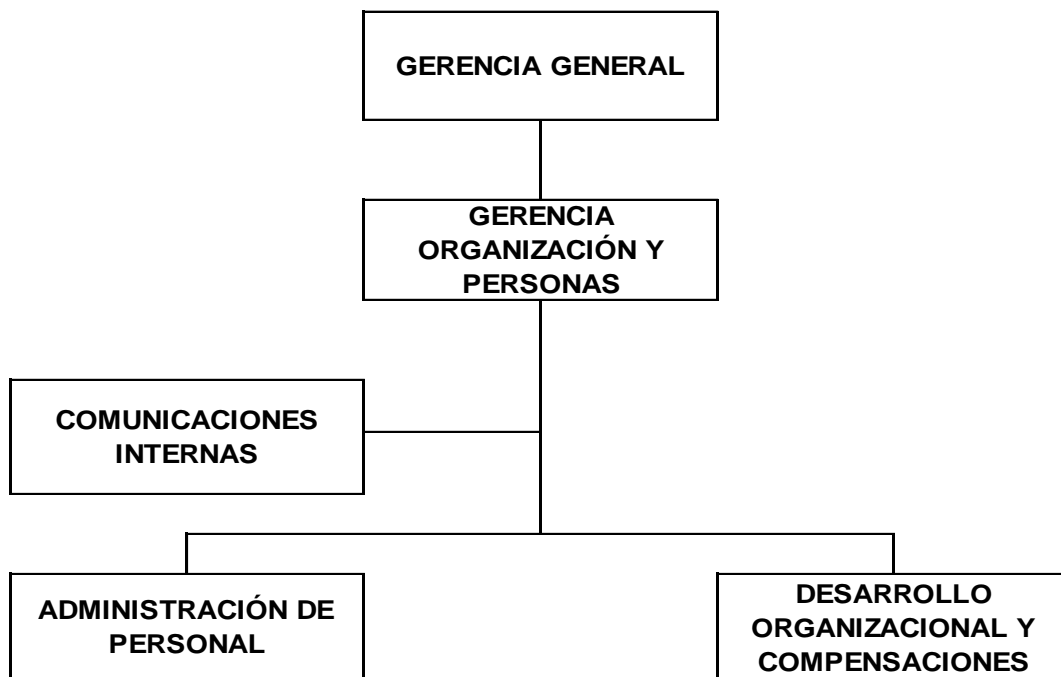


Figura 2

Este cargo es de dependencia directa de la Gerencia de Organización y Personas (ver figura 2) siendo mis responsabilidades principales el administrar los diversos contratos colectivos existentes, y por ende las remuneraciones y beneficios de los trabajadores, la revisión de los contratos, anexos y finiquitos, supervisar el cálculo y pago de las remuneraciones, la preparación del presupuesto anual de remuneraciones de la Compañía, participación en negociaciones colectivas y la relación, como contraparte, con entidades fiscalizadoras tales como Dirección del Trabajo, Servicio de Impuestos Internos, Superintendencia de Salud, de AFPs, Instituto de Normalización Previsional, etc.

Adicionalmente, entregar apoyo y asesoría a los ejecutivos y jefaturas en el ámbito de las relaciones laborales, preparación de reportabilidad e informes que se entregan a la Gerencia General para la toma de decisiones, o para ser incluidos en los diversos informes que se entregan a terceros (entidades fiscalizadoras, memorias para accionistas, etc.) y manejar la relación con los distintos sindicatos existentes.

Las relaciones con otras áreas de la Compañía están exentas de conflictos serios y dificultades, y se rigen por procedimientos establecidos y respetados razonablemente. Siempre puede surgir una dificultad o contratiempo, pero diría que es una situación excepcional y no la norma. Gran parte de esto, se debe a que somos vistos como un área seria, profesional y que cumple sus compromisos, y a que el trabajo que se entrega es de calidad, y con mínimos errores.

Para esto dispongo de un equipo integrado por cinco personas que incluyen un contador auditor, dos ingenieros en administración de empresas, un técnico universitario en Administración de Recursos Humanos y un administrativo.

Esta una gerencia relativamente nueva, con una antigüedad cercana a los seis años, está conformada por 16 personas, y su distribución es la siguiente:

AREA	PERSONAS
Administración de la gerencia	2
Comunicaciones Internas	1
Capacitación	2
Reclutamiento y Selección	2
Desarrollo Organizacional	3
Administración de Personal	6
Total	16

El trato entre compañeros al interior de nuestra gerencia puede calificarse como cordial, en el sentido de que no existen grandes conflictos entre sus integrantes. Tres años seguidos hemos obtenido el premio al mejor clima laboral, al interior de la Empresa, y aun cuando en el año 2013 este indicador bajo levemente, la situación dista de ser preocupante.

Sin perjuicio de lo anterior, mi relación con los integrantes que no forman parte de mi área, es más bien lejana, remitiéndose la mayoría de las veces solo a temas estrictamente laborales. La verdad es que no he sentido la necesidad de cultivar una relación más profunda, y este estado me es absolutamente funcional. Por otra parte, tampoco me definiría como una persona amistosa y de fácil trato, tiendo más bien a ser solitario y a no generar relaciones de amistad en mis trabajos.

Si hay un tema que no está claramente resuelto y que dice relación con quien subroga a nuestra Gerente cuando ésta se encuentra ausente por vacaciones, licencia médicas, viajes a otras instalaciones de la Compañía, etc. Formalmente quien subroga soy yo, y es a mí que se me entregan las atribuciones de aprobar pagos, otorgar permisos o tomar ciertas decisiones que aplicando ciertos criterios, pueden ser resueltas por mí. El punto es que en las reuniones de Comité de Gerentes, donde por toda lógica solo debiese asistir quien subroga o reemplaza al Gerente del área, asistimos yo y el Jefe de Desarrollo Organizacional, un par mío con el cual tengo una relación que puede definirse como de respeto y exenta de grandes conflictos.

No tengo una opinión acerca de por qué sucede esto, pero si observo una cierta reticencia de mi jefatura a cortar por lo sano y decidir que vaya solo uno de los dos a estas reuniones, o quizás para ella no sea relevante, pero no deja de ser raro, desde mi punto de vista, esta situación que considero ambigua.

Como dije en el marco teórico, el equiparar Rol con Cargo es un error que se repite constantemente. Mi cargo es Jefe de Administración de Personal, que contempla a la vez una serie de roles no contemplados en la definición formal del cargo.

- a) Está el rol de “autoridad en materias laborales”. El concepto de “construir un rol” me parece totalmente aplicable a este rol, que fui construyendo con el paso del tiempo, desde mis inicios como Administrativo de Recursos Humanos hasta ocupar el cargo actual de jefatura.

En un momento de mi historia laboral en Colbún tuve una jefatura controladora y tiránica que no daba paso a desempeñarse con autonomía, llegando a situaciones extremas tales como exigir que fuese copiada en todos los correos electrónicos que yo enviaba a las diversas jefaturas y/o ejecutivos que requerían algún información o asesoría. Otra manera en que se expresaba esta ansia de control o figuración, era el solicitarme la preparación de informes o minutas, que luego ella enviaba desde su cuenta de correo, dando la idea de que la preparación del mismo era producto de su trabajo. Dicha actitud estaba totalmente avalada por la gerencia respectiva, que sentía que ese actuar le era funcional al logro de sus objetivos. Cabe señalar que en dicho periodo muchos de mis pares estuvieron con licencia médica por stress o simplemente renunciaron.

Creo que el punto de inflexión para este cambio se dio cuando le presenté mi renuncia a la empresa, en el año 2005, ya que tenía otra oferta laboral. No me aceptó la renuncia y efectuó gestiones para mi retención, negociando un cambio significativo en mis remuneraciones y en las responsabilidades que debía de ejercer, siendo nombrado formalmente como jefe de área.

Esta situación, unida al entendimiento y experiencia adquirida hasta esa fecha me entregó la confianza que necesitaba para plantear mi inquietud de más independencia y autonomía, y para ejercer en plenitud como autoridad en materias de mi competencia, lo que hago hasta ahora. Fui generando lazos y relaciones con los jefes de plantas en las regiones, que de alguna manera eran los responsables del

quehacer del personal en las plantas, con las directivas de los sindicatos existentes en dicha época y también con la plana ejecutiva de la Compañía. Creo que fui, y soy visto como competente y honesto, lo que validaba las decisiones, que dentro de mi ámbito de acción debí tomar y tomo actualmente.

- b) Un segundo rol no contemplado en la descripción del cargo, o mejor dicho descrito con limitaciones, es el servir de puente entre las organizaciones creadas por los propios trabajadores, especialmente con los sindicatos existentes, y particularmente con uno de ellos. Esto contempla entre otras labores, el responder inquietudes de los trabajadores y dirigentes, determinar la interpretación y/o aplicación de ciertos beneficios, preparar documentación formal para ser entregada a los dirigentes, especialmente en procesos de negociación colectiva con la contrapropuesta de la empresa a las peticiones, y en fin, cultivar una relación amistosa entre la empresa y los diversos sindicatos.

El cumplimiento de este rol es el que visualizo más complejo. Se espera que yo represente los intereses de la Empresa (dentro de mi ámbito de acción), haciendo cumplir los compromisos contractuales, legales y normativos, lo que muchas veces tiene por consecuencia algún efecto negativo para un trabajador (decidir por ejemplo la entrega de una carta amonestación, o la negativa a la entrega de algún beneficio, con elementos de juicio fundados, incluso en determinados casos aconsejar un despido, etc.). Esta labor me resulta altamente compleja, generándome confusión y sentimientos de ambivalencia. Por un lado está la expectativa de mis pares, superiores, subordinados y también de los afectados, en cuanto a que la decisión tomada sea percibida como justa, y por el otro el hecho indesmentible de que soy un trabajador como cualquier otro, prescindible y reemplazable. Muchas veces, una vez tomada una decisión, con responsabilidad y tratando de ser lo más justo posible, me he encontrado cuestionándola o por lo menos volviendo a repensar en si no habría algún punto que no fue considerado y que pudiese haber cambiado la decisión final. Probablemente esta sensación tenga que ver con recuerdos de mi niñez, mi padre fue obrero de la construcción y dirigente sindical minero, y siempre escuché de él las típicas frases que se asocian a la vieja dirigencia sindical, en que el concepto de “explotación de los trabajadores” se repetía constantemente. Debo decir que amé mucho a mi padre, un hombre honesto y trabajador, y que jamás me atreví a poner

en tela de juicio sus comentarios, lo que me lleva a pensar que en mi fuero interno, la significancia de aquellos juicios aún está latente, esperando cualquier oportunidad de salir a la luz. “Las experiencias positivas y negativas en la psiquis tienen un papel trascendental en la forma en que el individuo se conduce en la realidad, influyendo en su modo de pensar, sentir y actuar” (Armstrong, 2005, Coaching: Análisis del Rol Organizacional, 2009, página 34).

¿Cómo debo actuar?; ¿habrá algo inconsciente en mi historia de vida que me hace sentir que debo actuar de manera diferente?; ¿porque ese sentimiento de ambivalencia ante las decisiones tomadas?; ¿debo comenzar a cuestionar un poco más los criterios con los cuales se toman ciertas decisiones?. Son muchas las preguntas de este tenor que se me repiten cada cierto tiempo, para las cuales no logro encontrar repuestas que me dejen relativamente tranquilo.

Unido a lo anterior está la actitud de uno de los sindicatos (Sindicato 3), que yo percibo como de animosidad. Constantemente y bajo cualquier pretexto se suceden los reclamos o cuestionamientos hacia cualquier decisión tomada por mi parte, lo que no hace más que ahondar este sentimiento, de sensaciones encontradas, en que por una parte, el desempeño de mi cargo me exige imparcialidad y por el otro tengo la certeza de que ante cualquier situación que lo amerite, la empresa prescindirá de mis servicios sin contemplación alguna.

Siendo uno de los objetivos generales de este Magister el propiciar un trato justo hacia los trabajadores, aplicando “principios de justicia organizacional en las relaciones de empleo y trabajo”, las preguntas a responder entonces son: **a)** que entienden las partes, empresa y trabajadores, como un trato justo, **b)** estoy haciendo lo que está a mi alcance para el logro de este objetivo, y **c)** como desde mi rol puedo aportar al logro de este objetivo.

c) Rol de Liderazgo:

“El mejor líder es aquél que la gente apenas sabe que existe, no es tan bueno cuando la gente le obedece y aclama, peor es cuando lo desprecian.

Si no honras a los demás ellos no te honraran a ti.
Pero de un buen líder, que habla poco,
cuando su trabajo está bien hecho, su objetivo cumplido,
todos dirán: Esto lo hicimos nosotros mismos.”

Quise partir el análisis de un tercer rol que visualizo, que es el de liderar a un grupo de personas, de mi área, con una frase de Lao-Tzu, de su libro “El Camino de la Vida” (sin año de referencia). Esta frase llegó a mis manos a través de un texto que debí leer como parte de la cátedra de Coaching, en el primer año del Magister.

Me siento perfectamente reflejado en dicha cita. Nunca me he sentido líder, nunca lo fui en el colegio, en la universidad, ni en mi grupo de amigos y tampoco lo he buscado, por lo menos conscientemente. Si siento que soy escuchado y si se quiere, respetado en mis opiniones, entregadas desde la perspectiva de quien dice lo que piensa con el ánimo de hacerlo saber, más que de influir en alguna decisión o de sentirse seguido.

Ahora bien, lo que se espera de mí en el trabajo es que me comporte como líder (según la acepción más corriente del término, y con un enfoque empresarial). Es decir, ejercer una actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). A lo largo de mi vida laboral y con mayor razón en este último trabajo y producto de mi cargo, he debido hacerme cargo de esta definición, aun cuando me siento más interpretado con aquella visión de Eric Miller que propone la creación de autonomía en organizaciones como forma de que el poder esté más distribuido y no monopolizado en posiciones de autoridad.

El concepto de liderazgo como una función más que como un atributo de una persona me fue absolutamente novedoso, ya que hasta antes de conocerla mi definición de liderazgo era la comúnmente aceptada por todos, es decir, aquella que se enfoca en la gestión visible y medible más que en la autoridad personal, que atiende más el encuadre del trabajo y el desempeño de la persona dentro del sistema, adquiriendo

mayores grados de conciencia acerca de su responsabilidad con los objetivos de dicho sistema y con quienes componen la estructura organizativa.

Ahora bien, esta perspectiva no nace de una convicción producto del estudio intelectual o de una aplicación práctica de la visión que Miller predica. Diría más bien que es producto de mi personalidad, más bien tímida y/o de bajo perfil. Según mi informe psicotécnico soy “una persona tímida, cautelosa, que prefiere pocos amigos íntimos por sobre la inclusión en grupos. Atento en lo social pero emocionalmente alejado.”

Y “atrevido, capaz de hacer innovaciones pero sin arrasar”.

Diría que mi ascendiente sobre quienes trabajan conmigo es producto, primero de mi cargo (se me reconoce como tal), y de mi conocimiento técnico y de que soy percibido como una persona justa, juiciosa, honesta y transparente y que trata con respeto y dignidad. Estos no son adjetivos antojadizos sino que conceptos evaluados por quienes dependen de mí, a través de la evaluación ascendente anual que la empresa realiza. Cabe señalar que la primera evaluación (año 2010), estuve en el ranking 93 de 115, y en la del año 2013, 36 de 148, con una evaluación final de 90,7%, lo que recibí con mucho agrado ya que sentí que como se dice comúnmente “estaba haciendo bien las cosas”.

Claramente mi autoridad personal se ha visto fortalecida por el conocimiento que he adquirido en el MGP. He ido adquiriendo conciencia acerca de que la ejecución de lo conocido como “tarea primaria” es bastante más que el check list de la descripción del cargo, y abarca labores de contención, de escucha, de promover la autogestión del conocimiento, etc.

Me siento gratificado en mi rol y creo responder a lo que se espera de mí, tanto de mi jefatura, así como de mis pares y subordinados. Con el paso del tiempo y la experiencia adquirida he ido consolidando un prestigio de profesional competente, honesto y confiable.

Mis debilidades van más por el manejo de las relaciones con el resto de la Empresa, no en el sentido de que éstas sean malas o conflictivas sino que más bien producto de mi personalidad retraída y poco dada a los grupos. Tiendo a manejarme en solitario lo que de alguna manera me exige un esfuerzo adicional cuando alguna labor en particular requiere de un abanico amplio de colaboración y de participantes.

Diría también que lo relacionado con el liderazgo es un punto que debo mejorar. No soy un mal líder, no tengo actitudes tiránicas, de abuso de poder, o de discriminación, pero concretamente me dificulta el llevar la relación de liderazgo, en el sentido de ser creativo e innovador, comprometiendo y estimulando a quienes de mí dependen. De alguna manera siento que estaría más a gusto trabajando sin personas a mi cargo a las cuales deba guiar, evaluar o manejar.

En lo más íntimo siento que ejerzo más autoridad que liderazgo. Tengo un cargo formal, necesito ejecutarlo plenamente, para lo cual debo tomar decisiones, dar órdenes, corregir y evaluar, soy escuchado y obedecido, pero es una labor que ejecuto más por necesidad, que por convicción propia.

IV DETECTANDO SITUACIONES DE ANSIEDAD O INCERTIDUMBRE:

La teoría nos dice que las organizaciones no solo son generadores de bienes y servicios, sino que son causantes de ansiedad e incertidumbre. A su vez, la estructura, roles, y la cultura de las organizaciones, son empleadas por sus integrantes, inconscientemente como defensa contra estas ansiedades. Más aún, la propiedad de las empresas suele modificarse a través de adquisiciones y fusiones, con lo cual la identidad de las organizaciones se torna confusa; y con frecuencia se recurre a la renovación de tecnología de producción e información, lo que debilita el sentido de pertenencia y el compromiso psicológico de las personas hacia las instituciones (Miller, 2006, página 25).

Que pasa en Colbun?. En una primera mirada nos encontramos con una organización sin la presencia de conflictos generalizados en su interior. Esto no quiere decir que no existan y que esta sea una empresa modelo, pero la evidencia obtenida entrega señales tranquilizadoras de las relaciones entre trabajadores y empresa, en el sentido de que perciben como sanas y estables. Como señalé en la sección de Contexto Organizativo la tasa de rotación por renuncia voluntaria es de un 2%, en el último año móvil (diciembre 2012 – diciembre 2013), es decir 2 puntos más baja que la tasa de rotación de la industria, por otra parte las licencias médicas alcanzan al 1,5% del total de los trabajadores, siendo su mayoría relacionadas a enfermedades comunes, no presentándose licencias por enfermedades profesionales o asociadas a problemas de salud mental.

Por su parte, las encuestas de clima laboral y Great Place to Work entregan resultados que si bien es cierto no califican como extraordinarios (en Great Place to Work la Empresa está lejos de las 25 mejores), si hablan de relaciones razonablemente saludables, es decir, no se observan situaciones de malestar o sufrimiento organizacional, que hagan necesarias profundas intervenciones destinadas a mejorar situaciones de crisis.

Durante el año 2012 y en lo que va del 2013, el trabajo de la Gerencia de Organización y Personas se centró en temáticas donde los trabajadores plantearon desafíos a través de diversas encuestas internas realizadas:

- a. Se llevó a cabo un diagnóstico más acabado en áreas que arrojaron bajos resultados en las encuestas de clima, obteniéndose mejoras en mediciones posteriores.
- b. Se trabajó directamente con las jefaturas para alinearlas en los focos de trabajo de la Gerencia de Organización y Personas.
- c. Se aumentó la comunicación de hitos importantes para Colbún, como lo fue el envío del Reporte de Sostenibilidad 2011 a los domicilios de todos los trabajadores. Como dato importante, este reporte fue premiado por la ONG que lo promueve, como el mejor primer reporte de sostenibilidad año 2011.
- d. Se mantuvieron reuniones permanentes con los sindicatos y se realizaron con éxito seis negociaciones colectivas que involucraron a 316 trabajadores y que tienen vigencia de cuatro años. Dos de estas negociaciones fueron con sindicatos y las otras cuatro con agrupaciones de trabajadores que suscriben convenios colectivos.
- e. En diciembre de 2012 se publicó el Código de Ética de Colbún, con el fin de estimular aquellos comportamientos que permitan una convivencia constructiva. El Gerente General realizó una presentación para el lanzamiento de este Código, que fue transmitido vía streaming a todas las centrales y proyectos.

Un 93% de los trabajadores de Colbún dice conocer el Código de Ética que fue lanzado a fines del 2012, pero sólo un 52% de ellos dice saber a quién acudir ante inquietudes éticas.

- f. En materia de selección, y con el objetivo de fomentar la movilidad y desarrollo interno, en 2012 se puso foco en aumentar las posibilidades de llenar vacantes a través de concursos internos. Fue así como la tasa de llamados a postulaciones para los propios trabajadores, creció en más de un 50% respecto al año 2011 (de 17 en 2011, a 26 en 2012 y 32 en el año 2013).

Adicionalmente, Colbún ha venido pactando con sus trabajadores, la entrega de beneficios que van en directo beneficio de las familias de los trabajadores, destacando la importancia que tiene para la Compañía el cuidado familiar. Entre otros beneficios destacan el trabajo en

media jornada los días viernes, entrega de becas a hijos de trabajadores con rendimiento destacado, entrega de becas a trabajadores para estudios de pre y post grado, y muchos otros que no son entregados en las mayorías de las empresas de nuestro país. Estos beneficios son dirigidos a todos los trabajadores de la Empresa, sin distinción de ningún tipo.

Lo anterior contrasta con una visión más crítica que tiene uno de los sindicatos existentes en la Compañía, en el sentido de la existencia de promesas incumplidas, mal trato por parte de las jefaturas, y bajos niveles salariales. Algunas de estas quejas ya han sido atendidas por la administración, tomándose medidas al respecto, y otras que son de más largo aliento, están siendo trabajadas en conjunto con el ejecutivo responsable de las instalaciones en que se desempeñan estos trabajadores, que dicho sea de paso, vino a reemplazar al anterior, del cual se tiene una visión bastante crítica respecto de su gestión. Algunas de las medidas llevadas a cabo son, la desvinculación de dos jefaturas, calificadas de excelente desde el punto de vista técnico, que generaban tratos inadecuados a sus trabajadores, entregándose de esta manera una fuerte señal de la importancia del buen trato por parte de las responsables, se mejoraron las instalaciones en que los trabajadores desempeñan sus labores, entre otras, pero el reclamo y la inconformidad persiste. Este malestar se manifiesta de diversas maneras, dentro de las cuales se pueden citar por ejemplo la inasistencia de los trabajadores a actividades no laborales de la Compañía, tales como a) fiesta de aniversario y fiesta de navidad para los hijos; b) reclamos y consultas reiteradas a las autoridades fiscalizadoras, que la mayoría de las veces han sido resueltas dando la razón al punto de vista de la Compañía, pero que de todas maneras generan la sensación de que se les pretende engañar o confundir, creando conflicto artificiales e innecesarios que podrían resolverse de manera directa entre la Empresa y el sindicato, como se hace con los demás sindicatos existentes; c) actitudes o frases irónicas o burlescas en reuniones de trabajo, etc. Existe la convicción por parte de la Empresa de que con las medidas adoptadas, principalmente con la del cambio del ejecutivo responsable, las relaciones tomaran un curso más amistoso y de cooperación, al igual que con el resto de los sindicatos, pero claramente es un trabajo que requiere la recuperación de las confianzas y de tolerancia mutua. Hay señales de que este clima un tanto toxico mejorará, por lo pronto se han conformado mesas de trabajo entre los trabajadores, el Gerente de Centrales Hidroeléctricas y la Gerente de Organización y Personas así como también los trabajadores han vuelto paulatinamente a participar de las actividades convocadas por la organización

El problema antes descrito involucra solo a un grupo acotado de trabajadores, por lo que su efecto es más bien local, pero existen otras situaciones que en mi opinión son generadoras de incertidumbre, y que afectan a toda la organización, lo que las hace más serias que la recién comentada, siendo las más relevantes:

- a. Utilidades financieras obtenidas: claramente las utilidades obtenidas en los últimos años distan mucho de ser lo esperable en una empresa de este tamaño y con el nivel de capital invertido. Empresas de características similares en cuanto a rubro y patrimonio han sido bastante más rentables que Colbun, lo que indica que las decisiones tomadas no han sido las mejores. Este es un tema tabú en la organización del cual no se habla mucho, más bien nada, y cuando sale a colación rápidamente el énfasis es trasladado a “que los años venideros encontraran a la empresa en buen pie”, o frases similares. La visión de los trabajadores es que nadie se ha hecho cargo de estos resultados, no se visualizan responsables, siendo generalmente la explicación los años secos y el costo del petróleo y del gas. La pregunta sin responder es que explica que a otras empresas estos factores no parecen afectarles tanto como a Colbun.

- b. Mala relación entre los integrantes de la plana gerencial: esto puede tener dos interpretaciones, en el sentido de ser una de las causas de la mala gestión financiera, o un efecto de la misma. Lo cierto es que la relación entre los principales responsables políticos de la empresa no pasa por su mejor momento. Nadie espera que sean amigos, pero sí que tengan objetivos comunes, que empujen a la Empresa a donde se espera que esté. Esta situación se ha visto agravada con la reciente salida del gerente general actual, que solo alcanzó a estar dos años en su cargo, y la llegada de un nuevo administrador, que vuelve a poner en el tapete, de manera interna y un tanto discreta, la pregunta de quien realmente manda, ¿o mandaba? en Colbun. Este nuevo nombramiento es esperado con nerviosismo entre los trabajadores de la empresa, y ya se hacen bromas un tanto lúgubres con el apellido del nuevo gerente el cual rápidamente pasó de Keller a “killer”.

- c. Mala imagen pública de las empresas eléctricas: este hecho tiene varias implicancias, siendo la más importante lo dificultoso en que se ha convertido conseguir la aprobación de nuevos proyectos eléctricos. En el caso concreto de Colbun, que venía implementando proyectos de gran envergadura y de manera sostenida (Central Termoeléctrica Santa María, Central Hidroeléctrica Angostura), este frenazo ha traído recriminaciones mutuas en cuanto a la capacidad de la plana administradora para gestionar en tiempos de dificultad política. Los proyectos antes mencionados obtuvieron su aprobación hace bastante largos ocho años y los nuevos proyectos, algunos de los cuales cuentan, desde hace tiempo ya, con la aprobación de las autoridades y/o también con financiamiento no han logrado ser puestos en funcionamiento, lo cual es bastante serio, considerando que un proyecto eléctrico para una nueva central, requiere a lo menos de tres a cuatro años de trabajo previo, una vez decretada su puesta en marcha, para recién comenzar con el proceso efectivo y concreto de construcción.

V CONCLUSIONES:

Antes de ingresar al Magister de Gestión de Organización y Personas, muchos de los conceptos que conocí en el transcurso de estos dos años me eran totalmente desconocidos o en el mejor de los casos, entendidos o visualizados desde una perspectiva totalmente diferente a la connotación que el Socioanálisis le da. La idea de que actuamos muchas veces de manera inconsciente, influenciados por fantasías, suposiciones, o de manera mecánica por la rutina, fue algo totalmente novedoso y en algunos momentos desconcertante ya que siempre me he sentido o visto como una persona racional en mi actuar. No es fácil asimilar que muchas de las cosas que hacemos son producto de la experiencia vivida desde los primeros años de nuestras vidas, de que cada acto, omisión, sufrimiento o alegría, dejó una huella que se manifiesta en decisiones o actitudes que uno cree razonadas y pensadas de manera lógica, pero que finalmente no son más que el resultado de situaciones grabadas en el inconsciente. Es difícil digerir esto.

Ahora la interrogante es cómo influye todo esto en el desempeño de mi rol. ¿Las decisiones y medidas que tomé, a través de toda mi vida laboral (y obviamente que en mi vida personal y familiar), y que creí racionales y pensadas lógicamente, fueron entonces sólo una sumatoria de momentos y situaciones de las que ni siquiera tengo conciencia?. Llevando al extremo de la idea de que actuamos de manera impulsiva e influenciados por fantasías y supuestos de los que no somos conscientes, me surge entonces la pregunta de qué tan responsable soy de actos o hechos que pueden haber generado ansiedad, incertidumbre, o dolor. Es una actitud muy cómoda e irresponsable el hecho de absolverme de culpas porque que soy producto de mi historia, pero no deja de darme vueltas la idea de que no controlo muchas cosas que creí que estaban totalmente bajo mi control.

¿Y qué pasa conmigo y mi desempeño en el rol?

El desempeño en rol supone una responsabilidad que va mucho más allá que el mero desempeño o ejecución de las labores que se describen en un manual de cargos, cosa que no había visto nunca de esa manera. Es hacerse cargo en profundidad y con una visión sistémica y holística de lo que significa el rol en sí.

“Esta visión debe tener como norte la comprensión, por parte del ejecutante del rol, del objetivo primario de la organización en que se desenvuelve, conocer y comprender el contexto de la cultura organizativa, tomando conciencia de que se requiere y que practicas deberán ser cambiadas, cuales profundizadas y ejecutadas, con el fin de lograr un desempeño coherente con las necesidades del sistema”. (Reed & Bazalgette 2006).

Concluiré con un análisis de mi rol, haciendo una descripción de cómo me visualizo en su ejecución, a que le doy o creo darle más énfasis, cuales creo que son mis fortalezas y que debería reforzar o definitivamente cambiar.

Soy exigente con mi equipo de trabajo, así como también conmigo mismo, no llegando, de manera alguna a actitudes tiránicas ni a exigir imposibles. En ocasiones y cuando el nivel de la información o trabajo solicitado lo requiere, tiendo a tomar más tiempo que el habitual a fin de analizar y precisar de la mejor manera los detalles o distintas perspectivas para abordarlo. Quizás esta manera cauteloso o reflexiva de trabajar puede demorar mi toma de decisiones, pero en cambio tengo la plena certeza de que el trabajo entregado es de buena calidad, aun cuando se haya ocupado más tiempo de lo que a otros pueda parecerle necesario para llegar al objetivo. Probablemente esto se deba a una cierta inseguridad en mis capacidades, por lo que me siento obligado a compensar esta inseguridad, siendo riguroso y perfeccionista, sacrificando tiempos de respuesta versus el deseo de perfección y atención al detalle en la tarea, haciendo quizás un uso excesivo de procedimientos, chequeos y controles que me aseguren la excelencia y perfección.

Podría definirme como una persona perfeccionista, metódica y precisa para trabajar, apegado a las normas y procedimientos, lo que me lleva a buscar continuamente la exactitud en las tareas y resultados, en desmedro de una cierta flexibilidad, lo que de alguna manera entrega la sensación de que soy algo conservador y poco flexible

Unido a lo anterior, siento que estoy en un momento en que la estabilidad y certeza en mi vida laboral (¿también en lo personal?), es muy relevante para mí, lo que de alguna manera puede haber incidido o afectado mi visión acerca de cómo veo a la Empresa, idealizando en

demasiada la realidad, no queriendo ver situaciones que solo necesitaban algo más de mirada crítica para detectarlos.

Respecto a mis superiores, mi trato es de reconocimiento de su autoridad, dificultándoseme la aseveración que emana del uso de la autoridad personal, en el sentido de ser cuestionador, crítico y subversivo. Definitivamente no soy así y no sé qué tan fácil podría cambiar esto, aunque tampoco tengo tan claro si lo quiero.

Como lo mencioné, tiendo a ser cauto y poco sociable, y me cuesta mucho el mostrarme interesado en las personas que me rodean en el trabajo, así como en entablar relaciones de amistad, honestamente me demanda un esfuerzo adicional la relación llevada hacia algo más que lo laboral. Separo, quizás en exceso, mi vida familiar y personal de lo laboral, dejando, no sé si de manera consciente o inconscientemente, los afectos para mi vida privada.

El conocimiento que he adquirido en el Magister, más la experiencia, que corre paralela a la edad, me ha ido enseñando a integrar y considerar a las personas de mi equipo. Me he auto impuesto metas y objetivos, los cuales he ido cumpliendo, tales como organizar periódicamente reuniones de trabajo, en las cuales informo de noticias relevantes de la organización, planificar y revisar las metas del área, conversar acerca de dificultades con las que nos encontramos en el día a día de nuestras labores, y en fin escuchar y compartir experiencias. La experiencia ha sido gratificante y aun cuando nunca fue un objetivo concreto, ha elevado, como lo mencioné anteriormente, el resultado de mi evaluación ascendente que es la calificación que los trabajadores hacen de sus jefaturas.

Otra derivada de esta mirada más analítica y crítica es la manera en que veo mi organización ya que donde antes solo veía situaciones idealizadas y exentas de problemas o dificultades, ahora veo situaciones concretas de generación de malestar e incertidumbre. La verdad es que me asombra bastante el no haber sido capaz de observar lo que estaba ocurriendo a mi alrededor, o no haber sabido o podido interpretar los síntomas y señales, o de no haberles dado la importancia que se merecían.

Durante bastante tiempo tuve una visión de mi empresa que no estaba acorde con la realidad. El hecho mismo de ignorar o de minimizar el trato tiránico que tuve por parte de una jefatura y que recién ahora, en el desarrollo de esta proyecto de titulación pude enfrentar, me ha servido para analizarme y poder desarrollar un sentido crítico y menos idealizado de las realidades que se encuentran a diario en la empresa. Espero que esta nueva capacidad de entender y encarar mi desempeño en rol sirva para disminuir y evitar interpretaciones erróneas acerca de las distintas y válidas visiones que cada uno de nosotros tiene acerca de su trabajo.

No será fácil, ya que esta mirada profunda y reflexiva, acerca del desempeño en rol, la búsqueda y comprensión del mismo, que tiene toda una lógica y sentido coherente, es muy difícil de implementar en las organizaciones “modernas”, las cuales optan por las propuestas estandarizadas y de “paquete” que se ofrecen en el mercado, y que venden la idea de soluciones rápidas y de corto plazo en la solución de problemas. Cuando he planteado el incorporar esta visión socio analítica en el desarrollo de nuestros programas de liderazgo con colegas de mi empresa o de otras organizaciones, las críticas apuntan a que es difícil e impracticable de implementar, que no tiene efectos concretos o que son de muy largo plazo, y que el estar hermanada con el psicoanálisis la hace solo accesible a expertos en la materia, que sus conceptos son confusos y crípticos y que en realidad sirven más para estudios del comportamiento en sociedad pero que no es recomendable en empresas ya que solo busca cuestionar y relativizar cualquier decisión haciéndola objeto de sospecha y de discusiones sin fin, sin llegar a algo concreto. No estoy de acuerdo con esta postura negativa acerca de la visión psicoanalítica, pero si quiero levantar el punto en el sentido de que hay mucho desconocimiento acerca de esta disciplina, y que es responsabilidad de quienes la practican el darle la importancia y la difusión que se merece, por lo que se hace absolutamente necesario impulsar con más fuerza esta manera de ver, entender y analizar las organizaciones.

Siempre se nos dijo que este Magister pone su énfasis en las personas, que lo que se perseguía era gestionar capacidades humanas para solucionar problemas, enfrentar desafíos con creatividad y aplicar principios de justicia organizacional en las relaciones de empleo y trabajo, y que estos conocimientos tendrían como efecto una mejora en la gestión organizacional, alineando a la personas en la estrategia de la empresa, elevando la

eficiencia de la organización, pero que esto era un efecto, y no el fin del Magister. No puedo estar más de acuerdo con esta declaración, pero siento que falta mucho camino por recorrer para que esta manera de entender las organizaciones tenga más espacio en nuestro país.

BIBLIOGRAFIA:

- COACHING, Análisis del Rol Organizacional
Eduardo Acuña – Matías Sanfuentes, Editores.
Editorial Universitaria.

- Liderazgo, Creatividad, y Cambio en Organizaciones
Erick Miller, Instituto Tavistock, Londres, Inglaterra.
Editorial Copygraph.

- Métodos Socioanalíticos
Para la Gestión y el Cambio en Organizaciones
Eduardo Acuña – Matías Sanfuentes, Editores.
Editorial Universitaria.

- Experiencias en Grupos
Wilfred Bion
Editorial Paidós (Buenos Aires – Argentina).

- Memorias de Colbún S.A.
Años 1986, 2005 y 2013.

- Página Web de la Dirección del Trabajo
Documentación y Estadísticas
www.dt.gob.cl