



“LA PRIVATIZACIÓN Y SUS DILEMAS: EL PESO DE LA  
HISTORIA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE CAMBIO Y  
MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN”

Tesis para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

**Alumna: Thiare Espinoza**

**Profesor Guía: Matías Sanfuentes**

**Santiago, julio 2018**

## Contenido

Introducción.....	3
Objetivo de investigación.....	5
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos.....	5
Metodología.....	5
Recolección de datos .....	5
Análisis de datos.....	6
Caso de Estudio .....	7
Descripción de la empresa.....	7
Datos Organizacionales .....	8
Datos de la industria .....	9
Historia de la empresa .....	9
Sindicatos .....	10
Marco Teórico .....	11
Transformación de las empresas en Chile .....	11
Empresas públicas, Empresas privadas y privatización .....	11
Privatización de la industria del agua en Chile.....	12
Gestión de personas: Prácticas de Gestión de Personas .....	14
Dotación de personal .....	14
Remuneración y Compensaciones.....	14
Seguridad y salud .....	15
Relaciones laborales y con los empleados.....	15
Desarrollo de los recursos humanos .....	15
Gestión de personas: Cultura Organizacional .....	18
Cultura de la dependencia y cultura de la autonomía.....	18
Privatización y prácticas de gestión de personas.....	20
Misión organizacional e importancia de los clientes.....	22
Organización del trabajo y diseño organizacional.....	23
Dependencia Fallida .....	24
Sindicatos y la post dependencia .....	24

Ambigüedad .....	26
Principales Hallazgos .....	29
Análisis de la cultura organizacional: Dependencia, Autonomía y Dependencia Fallida	29
Cambios en los supuestos compartidos en la organización .....	30
Expectativas de la privatización: Clientes, Competencia y mercado .....	32
Expectativas de la privatización: Modernización de prácticas y políticas organizacionales .....	34
Dependencia Fallida y el rol de los sindicatos .....	36
Análisis de las ambigüedades presentes en Aguas Andinas .....	38
Ambigüedad en el Desarrollo de Carrera .....	39
Conclusiones .....	53
Bibliografía .....	57
Anexos .....	60
Anexo 1: Guión entrevistas individuales .....	60
Anexo 2: Guión focus group .....	61

# La privatización y sus dilemas: El peso de la historia organizacional en el proceso de cambio y modernización de la gestión<sup>1</sup>

*“Chile tiene privatizado uno de los elementos más básicos para la vida en el planeta. El agua en nuestro país es fuente de lucro, de especulación y de negocios. Y entonces nos preguntamos ¿cuál ha sido la necesidad de hacer del agua una mercancía?”*

**Manifiesto Actrices y actores SECOS**

## Introducción

Chile es el único país del mundo que tiene privatizadas sus fuentes de agua, y la gestión de éstas (Mundaca, 2017). Este escenario no es exclusivo de la industria del agua, ya que en Chile muchas industrias fueron privatizadas y hoy su gestión y administración se encuentra en manos de capitales privados (muchos de tipo extranjeros). La privatización se posiciona como una forma de modernizar las organizaciones, ya que asume que el mercado potencia una gestión más eficiente y eficaz que la que puede llevar a cabo el Estado. Pero qué implicancias tiene transformar a una empresa estatal a una privada, cómo se lleva a cabo esta modernización, cómo repercute en la fuerza laboral y cómo han contribuido estas medidas a generar en Chile organizaciones modernas y competitivas. Todos estos cuestionamientos son parte de este debate que aún no termina. En ese sentido, esta investigación busca aportar a través del análisis del caso específico de Aguas Andinas.

Aguas Andinas S.A. es una empresa sanitaria que fue privatizada en 1999. De acuerdo con Dahse (1979), en Chile hay un conjunto de medidas que fueron implementadas desde 1973 en adelante y que son conducentes a la implantación de una economía de mercado y al fortalecimiento de la gran empresa privada. Según Acuña (1995), estas medidas modernizadoras tomadas por el gobierno

---

<sup>1</sup> Investigación financiada por el proyecto FONDECYT N°1161717 “Movilidad social, Inequidad y segregación laboral en Chile: El rol de las Organizaciones y la Gestión de Personas”

militar constituyen transformaciones radicales. Se busca pasar de una sociedad organizada en torno a un Estado centralizador, benefactor y empresario, a otra en que su papel es de regulador, descentralizando y transfiriendo decisiones en materias económicas y sociales a otros actores.

Es así como la privatización de una empresa pública es un evento que da lugar a una serie de procesos de cambio para poder adaptarla a su nueva condición de empresa privada (Acuña, 1995). Estos cambios pueden ser de tipo cultural, considerando que los nuevos dueños y las autoridades buscan transformar de manera profunda el funcionamiento y la identidad de la empresa (Acuña, 1995). La implementación de estas medidas privatizadoras por ende apuntan a nuevas formas de pensar y actuar en la organización, bajo parámetros del mercado y ya no desde la gestión estatal. Es un proceso de aprendizaje progresivo, porque consiste en modificar los supuestos y creencias básicas que suelen estar fuertemente arraigados en personas y grupos.

Lo anterior releva lo complejo que puede ser para una organización pasar de un funcionamiento estatal a uno privado. En el caso de la empresa sanitaria analizada en este estudio, se evidencia la operación de defensas sociales derivadas del gran cambio vivido, y de la existencia de políticas con un alto grado de ambigüedad, siendo la dependencia fallida una de ellas.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: En la primera sección se presentan datos que sustentan la organización, como los objetivos y la metodología. En la segunda sección se establecen antecedentes que permiten contextualizar el funcionamiento actual de la empresa y la historia que la precede. En la tercera sección se presenta un marco teórico que explica cómo se han ido transformando las empresas en Chile, qué se entiende por gestión de personas, y además se entregan fundamentos teóricos que validan el uso de un análisis cultural para estudiar y comprender esta organización. Finalmente, en la cuarta sección se desarrolla el análisis y se muestran los principales hallazgos obtenidos, destacando sus vínculos con la privatización y sus repercusiones para la gestión y modernización de políticas y prácticas implementadas en Aguas Andinas.

## Objetivo de investigación

Los objetivos generales y específicos contemplados en esta investigación son:

### Objetivo general

Analizar la experiencia de privatización en Aguas Andinas a 18 años de su implementación, considerando las principales repercusiones que tiene en la organización actualmente.

### Objetivos específicos

- Conocer los principales conflictos organizacionales que derivan de la privatización
- Estudiar sus efectos en la modernización de las prácticas de gestión de personas
- Estudiar cómo un cambio de esta magnitud afecta la cultura organizacional

## Metodología

### Recolección de datos

Esta investigación se realiza en el contexto de un proyecto Fondecyt que posee como objetivo general: “Reconocer cómo las prácticas de gestión de personas implementadas en las organizaciones en Chile favorecen la incorporación de los méritos como criterio para la toma de decisiones, reduciendo la inequidad, la segregación laboral y facilitando la movilidad social dentro de la organización”.

Para esta investigación se realizaron entrevistas semi estructuradas a 5 directivos de la organización. Dentro de estos directivos se encuentran gerentas, gerentes y otros directivos que cuentan con trabajadores a su cargo. Además de estas entrevistas se realizaron seis focus groups a diferentes miembros de la organización. Dentro de la muestra utilizada en los grupos focales se incluye a operarios, miembros de los distintos sindicatos y administrativos. Los grupos eran diversos en su composición, potenciando de esta forma la discusión de las temáticas investigadas e interacción entre distintas áreas o unidades presentes en Aguas Andinas.

Para las entrevistas y grupos focales se utilizaron dos guiones o pautas de entrevistas distintas, sus diseños guardan relación con los objetivos pensados para el proyecto Fondecyt, y buscan indagar en las percepciones que tienen los trabajadores sobre la movilidad y desarrollo organizacional. Para efectos de recolección cada grupo focal y entrevista fue grabada y posteriormente transcrita. Además, se revisaron diferentes fuentes de datos secundarios, como memorias, información disponible en la página web y datos públicos disponibles.

## Análisis de datos

Luego del proceso de recolección de datos, el siguiente paso fue realizar un análisis exhaustivo y detallado de la información obtenida. En primer lugar se realizó un análisis en base a un método cualitativo, definido como: “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (Strauss & Corbin, 2002). Específicamente, se utilizó una codificación abierta de las transcripciones de las sesiones, utilizando como base “The Grounded Theory” (Strauss & Corbin, 1990) y el método narrativo (Boje, 2001). Durante este proceso analítico se busca identificar conceptos y se descubren sus propiedades y dimensiones (Strauss & Corbin, 2002). Para esto se requiere un micro análisis, es decir, un estudio muy exhaustivo de los datos, considerando línea a línea todas las palabras y frases relevantes (Strauss & Corbin, 2002). Esta etapa se denomina codificación abierta, ya que en ella se genera una “apertura” de los datos y la información, para poder exponer los “pensamientos, ideas y significados” contenidos en ella (Strauss & Corbin, 2002).

A medida que se desarrolla este proceso, se trabaja también con la codificación axial, es decir, se enfoca el análisis a nivel de categorías. Específicamente, “las categorías se relacionan con sus subcategorías para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos” (Strauss & Corbin, 2002). De esta forma se van conociendo sus propiedades y características, las cuales permitirán facilitar la conexión con la existencia de fenómenos y la relación entre ellos.

## Caso de Estudio

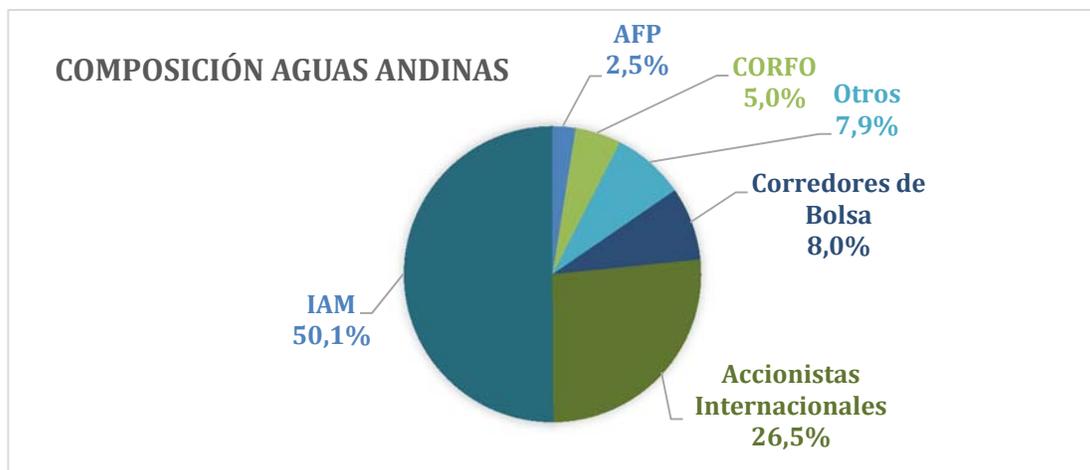
### Descripción de la empresa

Aguas Andinas es la mayor empresa sanitaria de Chile e integrante de uno de los grupos sanitarios más importantes de América Latina. Aguas Andinas y sus filiales sanitarias suministran servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas servidas a más de dos millones de clientes, clasificados en residenciales, comerciales e industriales. Sus clientes se encuentran distribuidos en sus zonas de concesión, que abarcan un territorio de 70 mil hectáreas ubicado en la Región Metropolitana, más un área de 67 mil hectáreas emplazado en las regiones De Los Lagos y De Los Ríos en el sur de Chile.

Aguas Andinas S.A. es administrada por un Directorio compuesto de 7 miembros titulares, cada uno de los cuales tiene su respectivo suplente que puede reemplazarle en forma definitiva en caso de vacancia, y en forma transitoria en caso de ausencia o impedimento temporal. El presidente del Directorio es el señor Guillermo Pickering De La Fuente.

Sociedad General de Aguas de Barcelona (Agbar) es el socio controlador y estratégico de Aguas Andinas, mediante su participación del 56,6% del patrimonio de Inversiones Aguas Metropolitanas S.A. (IAM), firma que a su vez posee el 50,1% de las acciones de Aguas Andinas S.A. Agbar es principal empresa privada española de abastecimiento domiciliario de agua potable. De esta forma Aguas Andinas es manejado y gestionado principalmente por capitales extranjeros.

Las filiales sanitarias del **Grupo Aguas**, reguladas por la legislación chilena, otorgan los servicios de producción y distribución de agua potable, junto a la recolección, tratamiento y disposición final de aguas servidas. Estas son: Aguas Andinas S.A., Aguas Cordillera S.A., Aguas Manquehue S.A. y Empresa de Servicios Sanitarios De Los Lagos S.A. (ESSAL). Sus filiales ostentan elevados niveles de cobertura que alcanzan el 100% de abastecimiento en agua potable, el 98% en alcantarillado y 100% en tratamiento de aguas servidas.



### Datos Organizacionales

Aguas Andinas declara en su página web que su visión es: *“Ser el referente de sustentabilidad ambiental en Chile, asegurando el agua para las futuras generaciones.”*. Además, se señala que su propósito es: *“Trabajamos para hacer funcionar la ciudad y dar bienestar a sus habitantes. Somos Aguas Andinas S.A., la mayor empresa sanitaria de Chile e integrante de uno de los grupos sanitarios más importantes de América Latina”*.

Al finalizar el 2015, la dotación de personal del Grupo Aguas alcanzó 1.949 personas, distribuidas entre gerentes y ejecutivos principales, profesionales y técnicos, operarios y administrativos. Aguas Andinas representa el 55% aproximado de la dotación de personal del Grupo Aguas.

	Aguas Andinas	Aguas Cordillera*	Aguas Manquehue*	ESSAL	Otros	Total general
 Gerentes y ejecutivos principales	62	2	0	6	8	78
 Profesionales y técnicos	686	66	9	171	244	1.176
 Operarios y administrativos	321	40	8	174	152	695
<b>Total general</b>	<b>1.069</b>	<b>108</b>	<b>17</b>	<b>351</b>	<b>404</b>	<b>1.949</b>

De acuerdo a la Memoria de Aguas Andinas 2015, durante ese año se continuó con el proyecto Gestión Integrada del Talento, que busca desarrollar y potenciar las habilidades del capital humano

<sup>2</sup> Composición a noviembre de 2016

de Aguas Andinas, articulado junto a un Sistema de Gestión del Desempeño. Además, continuaron las capacitaciones técnicas con la realización de postgrados sobre eficiencia hidráulica, gestión de activos, y otros temas de relevancia para la gestión de la Empresa

El principal objetivo de Gestión del Conocimiento, Gecon, es identificar el conocimiento de quienes integran el Grupo Aguas y ponerlo a disposición, para utilizarlo en otros proyectos potenciando las sinergias.

## Datos de la industria

La industria sanitaria Chilena está dominada por operadores privados. El 96% de los clientes es abastecido por empresas privatizadas. Aguas Andinas y sus filiales tienen el 43% de participación del mercado por número de clientes a través de concesiones indefinidas.

La Sociedad no presenta variación en el mercado en que participa debido a que por la naturaleza de sus servicios y la normativa legal vigente, no tiene competencia en su área de concesión.

Aguas Andinas S.A. cuenta con una cobertura del 100% en agua potable, del 98,7% de servicio de alcantarillado y un 100% en tratamiento de aguas servidas de la cuenca de Santiago. Aguas Cordillera S.A. cuenta con una cobertura del 100% en agua potable del 98,8% de servicio de alcantarillado y un 100% en tratamiento de aguas servidas. Aguas Manquehue S.A. cuenta con una cobertura del 100% en agua potable, un 99,0% de servicio de alcantarillado y un 100% en tratamiento de aguas servidas. Essal S.A. cuenta con una cobertura del 100% en agua potable, del 95,7% en la X Región y 92,3% en la XIV Región correspondiente al servicio de alcantarillado y un 100% en tratamiento de aguas servidas.

## Historia de la empresa

En 1861 se crea en Chile la empresa de Agua Potable de Santiago, la que terminaría convirtiéndose en Aguas Andinas.

El gobierno militar crea en 1977 el Servicio Nacional de Obras Sanitarias (SENDOS) con dependencia del Ministerio de Obras Públicas. El SENDOS instruye un nuevo mandato con exigencias que distan de las esperables de un Estado benefactor. El objetivo de SENDOS es maximizar los ingresos y lograr el autofinanciamiento del sistema sanitario en Chile en miras a una futura privatización (Bielh y Cárdenas, 2005). Entre las medidas que adopta el SENDOS, divide el

servicio sanitario en entidades regionales que nacen con el mandato de ser más eficientes y autofinanciarse.

En este contexto, en 1977 Agua Potable de Santiago cambia de nombre a Empresa Metropolitana Obras Sanitarias (EMOS), luego en 1989 EMOS es transformada en Sociedad Anónima, filial de CORFO, comenzando así a consolidarse el proceso de privatización que comenzó en la dictadura militar.

En la década de los 90, CORFO preparó un programa de privatizaciones para EMOS; ESSAL (décima región); ESSBIO (octava región); ESSEL (sexta región) que consistía en poner a la venta un porcentaje que variaba entre el 35% y 51% de la propiedad. La licitación contemplaba como requisito cubrir el 100% de las necesidades de agua potable y alcantarillado para el año 2000, y, el 70% del tratamiento de las aguas servidas a cumplirse en 2002 (Bielh y Cárdenas, 2005).

En 1999 bajo el gobierno de Frei se consolida el proceso llevándose a cabo la privatización de EMOS a través de una licitación internacional. A pesar de que esta privatización era parte del plan de privatizaciones diseñado por el gobierno militar en dictadura, los gobiernos elegidos posterior al retorno de la democracia no dieron señales respecto de un giro contrario a la decisión de privatizar las empresas de servicios pertenecientes al Estado. La propiedad de EMOS es adquirida por Sociedad Inversiones Aguas Metropolitanas Ltda, quien presento la mayor oferta. La oferta presentada fue por US\$964,09 millones, equivalente al 42,16% de la propiedad de EMOS. La suma representaba el doble de las expectativas del gobierno, la valoración que había hecho el gobierno de la sanitaria era de US\$1.400, por lo que esperaban una oferta cercana a US\$490 millones (Bielh y Cárdenas, 2005).

Posteriormente en el año 2001 EMOS cambia su nombre a Aguas Andinas S.A., dejando de lado los rastros en la compañía de su antigua relación con el Estado.

## Sindicatos

La organización posee tres sindicatos formales, los cuales en su conjunto agrupan a más del 90% de los miembros de la organización.

1. SINDICATO NRO. 1 DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUAS ANDINAS S.A.
2. SINDICATO NRO. 2 DE TRABAJADORES DE AGUAS ANDINAS S.A.
3. SINDICATO DE TRABAJADORES PROFESIONALES Y TECNICOS DE AGUAS ANDINAS S.A.

## Marco Teórico

### Transformación de las empresas en Chile

#### Empresas públicas, Empresas privadas y privatización

El 11 de septiembre de 1973 se realiza en Chile un golpe de estado, lo que lleva al país a una dictadura bajo el mandato de un denominado gobierno militar. Este gobierno militar impuso una serie de medidas económicas con un enfoque de libre mercado, las cuales buscaban una modernización de Chile y una reducción de las funciones y el rol del Estado.

De acuerdo con Dahse (1979), hay un conjunto de medidas que fueron implementadas desde 1973 en adelante y que son conducentes a la implantación de una economía de mercado y fortalecimiento de la gran empresa privada. Entre estas medidas, tres le parecen las más importantes: (i) La privatización de los activos del Estado que ha implicado un traspaso subsidiario de recursos de éste a los actuales grupos económicos, (ii) la apertura al mercado internacional y la creación del mercado de capitales favoreciéndose así el control por parte de los grandes grupos económicos sobre el sistema financiero y, por esa vía, sobre el crédito nacional y extranjero; y (iii) las disposiciones que han permitido una fuerte concentración de los salarios reales de los trabajadores, acompañada de un significativo incremento de su productividad.

Según Acuña (1995), las medidas modernizadoras tomadas por el régimen militar constituyen transformaciones radicales. Se busca pasar de una sociedad organizada en torno a un Estado de tipo centralizador, benefactor y empresario, a otra en donde su papel es de regulador, descentralizando y transfiriendo decisiones en materias económicas y sociales a otros actores. Estos cambios afectan la distribución de poder existente en la sociedad, el Estado disminuye de tamaño y la naturaleza de sus funciones, otorgando autonomía para que la iniciativa privada, especialmente empresarios, asuman un papel de gran protagonismo en las actividades sociales y económicas del país (Acuña, 1995).

En este contexto de modernización y paso a un modelo de economía social de mercado, donde se otorga un nuevo papel al Estado y se concibe al mercado como institución reguladora de las decisiones económicas, la privatización de empresas públicas es concebida como una estrategia coherente con las transformaciones que se buscan (Acuña, 1995). En términos generales, se ha calificado como “privatización” a todas aquellas iniciativas destinadas a reemplazar la gestión estatal tradicional de organismos públicos por una gestión basada en criterios de mercado (Marcel, 1989).

A partir de esta definición, según Marcel (1989) se pueden identificar tres formas de privatización: (i) la liberalización e imposición de criterios de mercado, abarcando aquellas políticas orientadas a ampliar el peso del mercado en la toma de decisiones en el Estado y sus empresas; (ii) la privatización de la producción, que se da al recurrir a contratistas privados en la producción de bienes o servicios previamente provistos por organismos públicos, sin eliminar el financiamiento público de éstos; y (iii) la desestatización o desnacionalización, que corresponde a la acepción más restrictiva del concepto de privatización, esto es, la venta de activos públicos -en especial empresas- al sector privado.

Su argumento dominante es que las reglas e instituciones legales debieran favorecer la operación de los mecanismos de mercado, tales como las negociaciones y transacciones privadas y debiera minimizar las regulaciones estatales. Los mercados libres aumentan la eficiencia económica al asignar los recursos a sus usos más valiosos (Bauer, 2002).

### Privatización de la industria del agua en Chile

Desde los comienzos de la dictadura militar en Chile se privatizaron una serie de industrias, entre las que se encuentran la industria de las telecomunicaciones, puertos, electricidad, carreteras, pensiones, salud, educación y el agua. Chile comienza sus procesos de privatización de forma pionera a nivel mundial, incluso antes que las privatizaciones llevadas a cabo en Inglaterra durante el primer mandato de Margaret Thatcher, siendo Chile el país con la mayor privatización de agua a nivel mundial (Mostrador, 2018).

En este contexto las instituciones del Estado encargadas del abastecimiento y distribución del agua se vieron enfrentadas a un largo proceso de privatización. Este proceso se comienza a reflejar en las políticas públicas de 1981, cuando el gobierno militar dictó un nuevo Código de Aguas que transformó el sistema de derechos de aguas del país: fortaleció la propiedad privada, introdujo mecanismos e incentivos de mercado y limitó el poder regulatorio del Estado (Bauer, 2002). Generando que actualmente la mayoría de las empresas encargadas de la distribución y abastecimiento del agua en Chile sean instituciones que fueron privatizadas.

Los argumentos de libre mercado aplicados a los recursos hídricos se basan en el concepto de que el agua es una mercancía (*commodity*) (Bauer, 2002). En muchas partes del mundo, particularmente en las regiones áridas, las demandas y la competencia por el agua han crecido más allá de los límites sustentables de los recursos disponibles. Dado este escenario donde no es factible o deseable desarrollar nuevas fuentes de abastecimiento, la presión por incrementar la eficiencia del uso del

agua así como por reasignar aguas desde usos actuales a nuevos ha aumentado. Los mercados son una forma de hacer esto. Sin embargo, los mercados han sido extremadamente controvertidos y, por lo tanto, limitados en cantidad y regulados muy de cerca (Bauer, 2002).

Estos argumentos de libre mercado tuvieron un fuerte impacto en las políticas económicas introducidas en Chile durante la dictadura militar. El General Pinochet y el gobierno militar permanecieron en el poder hasta 1990, período durante el cual ellos buscaron transformar la sociedad y la economía política chilena. El gobierno adoptó políticas económicas de libre mercado en forma radical y redujo significativamente el rol del estado en la planificación, regulación y propiedad de las empresas productivas, así como en la provisión de servicios sociales (Bauer, 2002).

Con el código de Aguas de 1981, el gobierno militar chileno movió el péndulo en dirección opuesta a la política estatista de las décadas anteriores, que tuvo su culminación con la Ley de Reforma Agraria de 1967 que amplió de manera significativa la autoridad estatal sobre el uso del agua. El Código de Aguas de 1981 quiso revertir esta tendencia reforzando los derechos de propiedad privada, aumentando la autonomía privada en el uso de las aguas y favoreciendo los mercados libres de derechos de agua a un nivel sin precedentes (Bauer, 2002).

Dicho código se sustenta en dos elementos fundamentales: certeza jurídica sobre el derecho de aprovechamiento y el mercado como el responsable de la asignación eficiente del agua para los distintos usos. Esta lógica incluye la separación del agua de la tierra y un mercado de derechos de aprovechamiento, los cuales son otorgados a los particulares a perpetuidad. Esto, consideraba que el agua debería ir donde produzca más rentabilidad, con las menores restricciones posibles, sin una agencia estatal fuerte que pueda regular (Sturla & Illanes, 2014). El Código de Aguas en su Artículo N°5 menciona “Las aguas son bienes nacionales de uso público y se otorga a los particulares el derecho de aprovechamiento de ellas, en conformidad a las disposiciones del presente Código” (Ministerio de Justicia, 1981). Y el Artículo N°6, en su inciso primero “El derecho de aprovechamiento es un derecho real que recae sobre las aguas y consiste en el uso y goce de ellas, con los requisitos y en conformidad a las reglas que prescribe este código” (Ministerio de Justicia, 1981).

Por su parte la Constitución Política de la República en su artículo 19, N°24, inciso final establece: “Los derechos de los particulares sobre las aguas, reconocidos o constituidos en conformidad a la ley, otorgarán a sus titulares la propiedad sobre ellos” (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2005). Lo anterior significa que todos somos dueños del agua, o sea el dominio de las

aguas pertenece al pueblo chileno, sin embargo, existe un derecho de aprovechamiento el cual se otorga a los particulares, quienes tienen la propiedad de éste (Sturla & Illanes, 2014). Lo solicitan a la Dirección General de Aguas (DGA), lo compran, heredan, etc., y lo inscriben en el registro de propiedad de aguas del Conservador de Bienes Raíces correspondiente, como cualquier otro bien inmueble. La propiedad de este derecho de aprovechamiento tiene rango Constitucional, el Estado no puede caducarlo, sólo expropiar pagando el valor de mercado más la indemnización correspondiente.

Sin embargo, tanto economistas como no economistas, han argumentado que el agua es un recurso peculiar que posee características físicas únicas que determinan que éste no se preste bien para el libre mercado. El agua es vital para toda existencia humana y biológica. Como recurso económico, su disponibilidad y su demanda varían en el espacio y tiempo, haciendo que la información al respecto sea incierta y difícil de obtener (Bauer, 2002).

### Gestión de personas: Prácticas de Gestión de Personas

En un sistema integrado de gestión de personas se logra incorporar prácticas que permiten seleccionar, contratar y retener a las personas que son más idóneas para la empresa (Grueso, 2010). De acuerdo con Mondy y Noe (2005), las funciones de administración de recursos humanos se puede dividir en cinco funciones principales: (1) Dotación de personal, (2) Desarrollo de los recursos humanos, (3) Remuneración, (4) Seguridad y salud y (5) Relaciones laborales y con los empleados.

#### Dotación de personal

La dotación de personal es el proceso con el que una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales (Mondy & Noe, 2005). Las prácticas de gestión de personas incluidas en la dotación de personal son principalmente reclutamiento, selección del personal y análisis de puestos.

#### Remuneración y Compensaciones

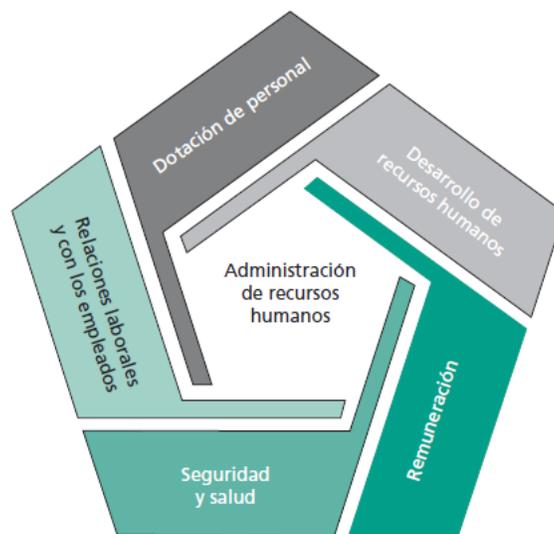
Dentro de Remuneración se incluyen todos los procesos asociados a los pagos de recompensas que reciben los trabajadores por los servicios brindados a la empresa.

## Seguridad y salud

La seguridad laboral se relaciona a la responsabilidad de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere a la responsabilidad o deseos de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Bajo una perspectiva de eficiencia y productividad, estos aspectos del trabajo son importantes porque las y los trabajadores que se desempeñan en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.

## Relaciones laborales y con los empleados

Aquí se incluyen todos los procesos relacionados a las negociaciones colectivas y relaciones con los empleados, ya sea con sindicatos o con empleados no sindicalizados. En el marco de lo que se entiende en las organizaciones por relaciones laborales, los sindicatos son organizaciones institucionalizadas que representan los intereses de los trabajadores y las trabajadoras en la sociedad (Vejar, 2014).



## Desarrollo de los recursos humanos

Una de las prácticas de recursos humanos que es central en esta investigación es el desarrollo de carrera profesional, dado que ayuda a ejemplificar cómo se han abordado los procesos modernizadores en esta organización. El desarrollo de los recursos humanos es una función que no consiste solo en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño (Mondy & Noe, 2005).

El desarrollo de carrera profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. El desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo y con una perspectiva más amplia. El objetivo de la formación es mejorar el rendimiento; el objetivo del desarrollo es conseguir trabajadores más capacitados. El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de baja prioridad que sólo se ofrezca durante los momentos de bonanza económica.

En las organizaciones burocráticas tradicionales, el desarrollo era algo que se hacía “para” cada empleado en particular. Por el contrario, muchas organizaciones modernas han llegado a la conclusión de que los empleados deben tener un papel activo en la planificación de sus propios planes de desarrollo personal. La creación de un programa de desarrollo profesional suele constar de tres fases: la fase de valoración, la fase de dirección y la fase de desarrollo. La fase de valoración para el desarrollo profesional implica actividades que van desde la valoración propia hasta la valoración realizada por la organización. El objetivo de esta valoración, ya sea la del propio empleado o la de la organización, consiste en identificar las fortalezas y debilidades del empleado. La fase de dirección del desarrollo profesional implica determinar el tipo de carrera profesional que quieren los empleados y los pasos que deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales. La fase de desarrollo, que implica emprender acciones para crear y mejorar las habilidades necesarias para prepararse para futuras oportunidades laborales, intenta fomentar este crecimiento y esta mejora personal. Los programas de desarrollo más comunes que ofrecen las organizaciones son los programas de mentoring, coaching, rotación laboral y apoyo en tutorías.

Es importante volver a señalar que desarrollo es diferente a formación. La formación se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro.

#### *Ascensos, promoción de personal y evaluación de desempeño*

La gestión de las promociones y los ascensos es un proceso por medio del cual el trabajador o trabajadora accede a una posición mejor remunerada, con mayores responsabilidades y de mayor jerarquía en la organización (Werther y Davis, 1987).

En las organizaciones, las decisiones relacionadas a los ascensos se toman en el marco de sistemas de promoción formal o informal (Grueso, 2010). Los sistemas de promoción o ascensos formales se caracterizan porque han sido desarrollados y formalizados a partir de una clara definición de trayectorias profesionales por parte de la organización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001); por su parte, los sistemas informales de promoción y ascensos no suelen emplear criterios preestablecidos, se caracterizan por ser manejados con mayor discrecionalidad y, debido a la ausencia de un procedimiento sistemático y estructurado, cada caso se analiza y decide de manera aislada (Powell, 1999).

Grueso (2010), señala que la promoción basada en méritos se caracteriza porque la decisión y su repercusión está fundamentada en el desempeño de la persona, sus habilidades y experiencia; en principio dichas decisiones se apoyan en criterios de valoración objetivos, medibles y cuantificables, que pueden ser derivados de los procesos de evaluación del desempeño.

Para Grueso (2010), el proceso de promoción de personal presenta dos situaciones susceptibles a la introducción de sesgos: el sistema de promoción y los criterios empleados para la toma de decisiones. En relación con el sistema de promoción, cuando este es informal presenta mayores dificultades en comparación con el sistema formal, ya que al ser administrado con bases subjetivas y acomodables, carecer de estructura y procedimientos establecidos, promueve la toma de decisiones de manera subjetiva y discrecional (Powell, 1999).

Uno de los mecanismos más frecuentemente empleados para establecer el mérito de los empleados es la evaluación del desempeño (Grueso, 2009). Según Reis (2007), la evaluación de desempeño es “una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja”. Además, destaca que su finalidad es mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa, siendo sus objetivos el **premiar** buenos niveles de desempeño y **desarrollar** competencias necesarias para la mejora del desempeño<sup>3</sup>. En los casos en que el sistema de evaluación de desempeño se fundamenta en técnicas no estructuradas, puede derivar en una inadecuada valoración de los méritos del empleado (Quijano, 1997).

---

<sup>3</sup>El énfasis es mío.

## Gestión de personas: Cultura Organizacional

Según Schein (1985), la cultura es un conjunto de supuestos básicos o creencias que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al tener que afrontar problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales son enseñados a los nuevos miembros como la correcta forma de percibir, pensar, sentir y actuar en relación con aquellos problemas. De acuerdo con esta definición cuando en una organización existe una cultura consolidada, las personas disponen de valores y creencias en función de los cuales deben orientar el comportamiento individual y colectivo.

Según acuña (1995), es a través de la regulación de las relaciones humanas internas que se posibilita un orden y coherencia en la organización, el que a su vez hace posible que las personas puedan contribuir a las tareas de adaptación al medio externo. Bajo la perspectiva de Schein, la cultura organizacional contribuye a la viabilidad de la empresa en la medida que establece patrones de comportamiento que le permiten adaptarse al medio. Es importante señalar que esto supone, en primer lugar, que la organización cuenta con una misión que comunica o transmite con claridad cuál es la tarea básica que se debe cumplir (Acuña, 1995).

En segundo lugar, la cultura bajo la perspectiva de Schein considera el establecimiento de metas como factor imprescindible para que las personas y grupos dirijan de manera deliberada y selectiva sus comportamientos para poder alcanzar los logros y metas deseados para la organización (Acuña, 1995). Por otra parte, la cultura supone que se especifican de forma clara los medios, procedimientos y normas que las personas deben seguir para el cumplimiento de dichos logros o estados deseados (Acuña, 1995). El control sobre los resultados es un valor central para el funcionamiento de una organización, las personas necesitan de información que les posibilite evaluar el desempeño existente, conocer sobre avances o desviaciones respecto del logro de metas, lo cual a su vez implica la disponibilidad de procedimientos o políticas que permitan ir corrigiendo aquellos resultados que constituyen problemas.

### Cultura de la dependencia y cultura de la autonomía

Acuña (1995) en su artículo “La transición de empresa pública a privada: cambio cultural”, utilizando las definiciones y fundamentos de cultura que propone Schein, distingue dos formas que puede tomar la cultura y que son relevantes de considerar en el análisis de una organización que se privatiza, una es la cultura de la dependencia y otra de la autonomía, éstas últimas tomadas de las teorías de Miller (1993).

### *Cultura de la Dependencia*

Según Acuña (1995), en la cultura de la dependencia se le atribuye a la autoridad un papel central en el funcionamiento de la organización, ella es depositaria de un legado de normas y valores que ya han funcionado, dando cuenta de su efectividad para afrontar los problemas de adaptación al ambiente. A esta autoridad le compete preservar ese legado cultural velando por su respeto y obediencia por parte de los miembros de la organización, quienes dado su compromiso y lealtad con dicho legado cultural, se hacen merecedores de un vínculo sólido de pertenencia que les da un sentido de identidad, seguridad y protección (Acuña, 1995).

Se establece así un sistema que funciona sobre la base de relaciones de dependencia, por un lado; desde el punto de vista técnico productivo, el comportamiento de las personas se inspira en la autoridad y en las normas que representa. A la autoridad se le atribuyen capacidades de omnipotencia y omnisciencia, ante lo cual a las personas les cabe respeto y obediencia, inhibiéndose la iniciativa y el pensamiento divergente (Acuña, 1995). Por otro lado, la dependencia también se manifiesta en el hecho que las personas centran la satisfacción de sus necesidades de seguridad, protección e identidad en los vínculos de pertenencia con la organización, con lo cual se inhiben las capacidades de manejo autónomo e independiente para hacer frente a problemas de responsabilidad individual (Acuña, 1995).

Acuña (1995) además afirma que la cultura de la dependencia, dada la valoración que otorga a la tradición es esencialmente conservadora, por ende, ella se desarrolla y consolida en organizaciones que operan en ambientes estables y homogéneos. En esta cultura los patrones de comportamiento constituyen soluciones estandarizadas y efectivas para los problemas de adaptación externa y de relaciones internas, de allí entonces el respeto que se fomenta hacia la tradición (Kets de Vries y Miller, 1993). Condiciones que se asemejan a las que experimentan las organizaciones de tipo estatales con baja competencia y dinamismo.

### *Cultura de la autonomía*

En contraste, la cultura de la autonomía atribuye un valor central a la flexibilidad de la organización para hacer frente a un entorno complejo en que se deben abordar demandas heterogéneas por productos o servicios, bajo condiciones de competencia, incertidumbre y cambio (Acuña, 1995). Entonces, la viabilidad de la organización descansa en su capacidad para desarrollar respuestas efectivas e innovadoras ante las distintas demandas. Para cumplir con dichos requerimientos Acuña (1995) afirma que se promueve la colaboración entre las personas y grupos y el flujo expedito de recursos materiales, humanos y de información. En una cultura de autonomía la innovación es

importante en cuanto posibilita mejorar la efectividad y eficiencia en patrones culturales vigentes, como también por su aporte para descubrir nuevas formas de enfrentar nuevas tareas.

En esta cultura según Acuña (1995) se da énfasis en que el compromiso prioritario de las personas es con el cumplimiento de metas y tareas, en función de lo cual se crean condiciones que favorecen a la autonomía. En este contexto, a las personas y grupos se les delega poder para abordar sus cometidos haciéndose responsable por los resultados que se alcancen. Las decisiones se descentralizan para que ganen en velocidad y sean tomadas por las instancias donde se encuentra la información y el conocimiento. Las autoridades cumplen una función de coordinación, velando porque las acciones del personal bajo su cargo sean coherentes con los objetivos propuestos. Se delega la capacidad de control para facilitar la adopción de medidas correctivas ante problemas y conflictos. La continuidad de las personas en la organización y la distribución de recompensas son dependientes de la calidad del desempeño y de sus contribuciones al logro de resultados. Se promueve la capacidad de aprendizaje en personas y grupos como condición esencial para que la organización pueda manejar los desafíos que se originan en el medio ambiente. La responsabilidad por los resultados de la organización no tan solo es materia que compete a las autoridades, sino que se extiende a todas las personas, independiente de sus funciones (Acuña, 1995).

La cultura de la autonomía emerge en organizaciones que operan en ambientes complejos, en donde hay que hacer frente a una diversidad de demandas bajo condiciones de competencia, incertidumbre y cambio. La capacidad de la organización para adaptarse en forma continua al medio ambiente es esencial para su viabilidad, razón por la cual se valora la flexibilidad para afrontar las demandas y la capacidad de aprendizaje e innovación (Harrison, 1978).

### Privatización y prácticas de gestión de personas

La privatización de una empresa pública es un evento que da lugar a una serie de procesos de cambios para poder adaptarla a su nueva condición de empresa privada (Acuña, 1995). Estos cambios pueden ser de tipo cultural considerando que los nuevos dueños y las autoridades buscan transformar de manera profunda el funcionamiento y la identidad de la empresa (Acuña, 1995).

Acuña (1995), señala que las empresas y organizaciones públicas en su condición de instrumentos productivos del Estado son portadores de una cultura de dependencia, vigorosa, fuertemente arraigada en las personas y que ha permitido que las empresas cumplan con su cometido de servir al desarrollo económico y social de Chile. Cuando las empresas se privatizan, los nuevos propietarios y autoridades cuestionan la funcionalidad de la cultura de la dependencia, dado el nuevo contexto en que las empresas deben desenvolverse. Las nuevas autoridades tempranamente advierten que la

antigua tradición cultural de las empresas estatales es incompatible con la nueva condición de entidad privada, la cual debe responder a nuevos estándares de rendimientos y operar en entornos altamente complejos. En este nuevo contexto se promueve la formación de una nueva cultura, que pueda promover valores de autonomía, eficiencia e innovación (Acuña, 1995).

Cuando se consolida el control de la compañía por parte de los nuevos dueños, se inicia en ellas un proceso de transformación. Se procede, por tanto, a desarrollar acciones encaminadas a lograr una renovación en la cultura de las empresas. La tarea es compleja porque hay que posibilitar la construcción de una nueva identidad que sustituya a la antigua cultura de la dependencia que goza de gran vigorosidad y arraigo entre el personal (Acuña, 1995). Cuando el medio ambiente experimenta modificaciones profundas, la cultura que las empresas han consolidado a través de su historia puede verse seriamente cuestionada en su capacidad para solucionar los problemas de adaptación externa e integración interna (Greiner, 1972). Las nuevas condiciones a las que se ven enfrentada la organización pueden alcanzar tal singularidad que resulte indispensable una modificación radical de la cultura para sobrevivir.

La viabilidad de la empresa, por tanto, depende de la capacidad que exista en ella para transformar la cultura consolidada, vale decir, descubrir nuevos valores, normas y creencias que resulten efectivos para la solución de los singulares problemas que se confrontan. Sin embargo, el cambio cultural reviste una gran complejidad, porque requiere del descubrimiento, de la invención de nuevos patrones culturales que ofrezcan efectividad para funcionar en el nuevo entorno. Es un proceso de aprendizaje progresivo, porque consiste en modificar los supuestos y creencias básicas que suelen estar fuertemente arraigados en personas y grupos. Para que el cambio cultural ocurra y se consolide, es necesaria una planificación y ejecución sistemática de acciones, se educa a las personas, egresa personal antiguo y se contrata a personal nuevo, se innova en los sistemas de recompensas y en su administración, se introducen avances tecnológicos y se da lugar a nuevas formas de organización del trabajo (Acuña, 1995).

La nueva cultura de la autonomía que se busca promover bajo la privatización otorga un valor central al mercado, a los consumidores, a la competencia y al desarrollo de competitividad mediante la eficiencia, productividad, innovación y calidad. La organización del trabajo considera la heterogeneidad de los mercados, la evaluación de resultados, se promueve la flexibilidad, la descentralización en decisiones, la velocidad en las comunicaciones y el trabajo en equipo. La cultura emergente fomenta el comportamiento autónomo, la iniciativa y el riesgo, lo cual marca una gran diferencia con los valores, normas y estructuras de la cultura de la dependencia.

## Misión organizacional e importancia de los clientes

Las organizaciones estatales se constituyen como instrumentos con los que el Estado chileno busca alcanzar el desarrollo social y económico del país donde la inversión privada es insuficiente, o bien para regular actividades de monopolios naturales o con niveles bajos de competencia. En ese sentido, la cultura de las instituciones públicas establece un sentido de misión que vela o procura el abastecimiento de bienes y servicio a toda la población del país (Acuña, 1995). Para los integrantes de estas organizaciones la misión es motivo de identidad, orgullo y motivación, es sentirse participe de actividades que contribuyen a mejorar el bienestar de la sociedad (Acuña, 1995).

La cultura de dependencia predominante en estas instituciones tolera que las tareas básicas de la empresa se vean desplazadas por objetivos sociales y políticos. Lo anterior es validado por las autoridades estatales por lo cual se refuerza una cierta irracionalidad en el funcionamiento del sistema, puesto que dicho pensamiento puede ir en contra de la eficiencia y la productividad, paradigmas centrales en el management (Acuña, 1995).

Por otro lado, en la nueva cultura de la autonomía la nueva misión tiene la particularidad de reconocer al mercado y a los clientes como factores esenciales en el funcionamiento exitoso de la empresa en su nueva condición de privada (Acuña, 1995). De esta forma se pasa de una misión con un mayor énfasis en lo técnico a una que pone un mayor énfasis en la importancia de la organización como empresa privada, relevando a un nivel más importante los requerimientos del mercado y necesidades de los clientes. Es importante destacar que ambas categorías no son exclusivas de la empresa pública o privada, pero existe una mayor preponderancia de lo técnico en empresas con enfoque público y del mercado en empresas privadas, lo anterior sirve para ilustrar el cambio que puede llevar a sufrir la misión de la organización al pasar de ser un organismo público a una empresa privada.

Como muchas empresas estatales cumplen con ser un monopolio la posición del cliente es desventajosa, dado que el cliente no posee mayor poder de negociación al verse limitado a depender únicamente de la oferta que estas empresas proveen. De acuerdo a Acuña (1995), la orientación al cliente y de brindar bienes y servicios de calidad no forma parte de los patrones culturales en estas organizaciones, el cliente está atado por la dependencia que tiene con la empresa y no tiene otra opción que aceptar lo que se le ofrece. Lo señalado anteriormente es contradictorio con la nueva cultura que busca poner mayor énfasis a la importancia de los clientes.

Bajo la nueva cultura de la autonomía existe una expansión en el ámbito del mercado en cuanto se reconoce un grupo heterogéneo de clientes que requieren ser atendidos según la diversidad y

particularidad de sus necesidades. La nueva cultura posiciona como valores centrales la orientación al mercado y el servicio al cliente. Para poder responder con efectividad la empresa requiere poseer condiciones técnicas y de personal que permitan la innovación y mejoramiento en productos para así brindar satisfacción a las necesidades de los clientes (Acuña, 1995).

### Organización del trabajo y diseño organizacional

Según Acuña (1995), la cultura de dependencia se ve de manifiesto a través de una organización burocrática del trabajo, la que es coherente con la producción masiva de servicios mediante los cuales se da respuesta a la demanda de un gran mercado, como lo es la población de un país. La burocracia es funcional a los entornos con baja complejidad, con clientes cautivos, ausencia de competencia y estabilidad.

La nueva cultura de la autonomía mantiene a la burocracia como paradigma básico para la organización del trabajo, pero ésta es objeto de modificaciones importantes para permitir una adaptación eficiente de las empresas a la complejidad de los ambientes en que deben operar, mercados y clientes.

Bajo la cultura de la dependencia las empresas solían tener dotaciones de personal muy grandes, lo que respondía requerimientos técnicos que hacían que fuese necesario la participación de un volumen de funcionarios, profesionales, administrativos y trabajadores. Los funcionarios de estas empresas, por lo tanto, tienden a tener una prolongada antigüedad en ella (Acuña, 1995).

Acuña (1995) señala además que pertenecer a empresas estatales solía ser sumamente atractivo para las personas, porque les ofrecía una gran seguridad laboral que solo podía ser interrumpida por eventos inusuales o excepcionales. La pertenencia despertaba en la gente un fuerte sentido de identidad y de orgullo porque dentro del aparato del Estado las empresas eran entidades poderosas, que transmitían prestigio y que se distinguían por su misión técnica de contribuir al desarrollo económico y social del país. De esta manera, las personas desarrollaban con las empresas vínculos de dependencia profundos que se fortalecían a través de los años de permanencia en ellas.

El nuevo paradigma cultural que se instala posterior a la privatización invalida los supuestos y valores en que descansa la gestión de los recursos humanos en la cultura de la dependencia, donde en el caso de empresas públicas hay una preponderancia de lo técnico y foco en los objetivos de estado versus el objetivo específico de la organización. En este contexto, la gestión de los recursos humanos en la empresa privada se constituye como una actividad de suma complejidad e importancia. Se establece entonces como una función especializada e independiente, aumenta su dotación, se profesionaliza y tecnifica (Acuña, 1995).

En esta nueva gestión, más moderna, la gestión de recursos humanos es objeto de una racionalización inspirada en criterios técnicos y económicos, en función de la cual se definen diferentes políticas de recursos humanos (Acuña, 1995). En este contexto, la evaluación de desempeño se incorpora como una práctica habitual que deja de manifiesto la necesidad de que las personas contribuyan a los resultados de la empresa (Acuña, 1995).

### Dependencia Fallida

La dependencia fallida surge como fenómeno posterior al cambio que ocurre cuando se busca pasar de la dependencia a una mayor autonomía. Esta dependencia se manifiesta de una serie de formas, en este caso se consideran las más relevantes en el caso de una privatización.

Miller (2005) ilustra la dependencia fallida con el ejemplo de un bebé que es abandonado por sus padres, de los cuales antes dependía; el bebé está aterrado y horrorizado, furioso y deprimido, y por el estado de shock se encuentra paralizado y sin saber qué hacer. La dependencia fallida se presenta entonces como una pérdida de significado y de capacidad de enfrentamiento (Miller, 2005). La dependencia fallida puede ser percibida como una etapa de transición, en la que se está manejando la pérdida y comienzan a emerger nuevos significados y formas de manejo.

Miller (2005), señala que las personas pueden desarrollar defensas sociales para enfrentar o manejar la rabia, ansiedad y temor que produce la experiencia de dependencia fallida. Algunas de estas defensas pueden ser la *retirada* y el *retraimiento*, es decir, esconderse de la realidad. Esto se puede manifestar a través de la sensación de nostalgia y los deseos de volver a un pasado que se imagina como mejor. En relación con la *retirada*, en los casos de una privatización uno de los primeros eventos que ocurre es el despido de trabajadores en miras de mejoramientos, eficiencias u otros argumentos. Por otro lado, el *retraimiento* se puede ver en quienes mantuvieron su empleo, Miller (2005) dice que la noción de lealtad se ve dañada cuando la persona teme ser el próximo en ser expulsado; aunque a la vez debe negar esa vulnerabilidad y continuar en la organización.

Profundizando en el *retraimiento*, se puede ver en quienes mantuvieron su empleo una preocupación excesiva por aprender y cumplir las reglas, de manera de comportarse de la forma "correcta" (Miller, 2005). Otro elemento del *retraimiento* es el retraimiento de la identificación con la frontera externa de la organización, es decir, se busca apoyo en grupos más pequeños para reafirmar la identidad del individuo y su necesidad de encontrar significado (Miller, 2005).

### Sindicatos y la post dependencia

Como se señala antes, en las organizaciones que se encuentran en una "post dependencia", el retraimiento psicológico puede llevar a replegarse hacia la fantasía de que el pasado era mejor.

Además, la dependencia fallida lleva a un desplazamiento de la agresión hacia subgrupos sociales o una búsqueda paranoide de un enemigo (Miller, 2005).

En estos contextos los sindicatos pueden adoptar o adquirir el poder suficiente para mantener a los empleadores a raya, en palabras de Miller (2005) “si mamá mostraba señales de poca generosidad, se podía contar con que papá entraría en escena y mantendría fluyendo la leche”. La existencia de estos sindicatos fuertes también se vuelve conveniente para la administración, quienes para promover o lograr una mayor motivación perpetúan el mito de que se puede ingresar a un exclusivo club llamado *gerencia*, donde mediante la diligencia y la lealtad pueden acceder al “santuario interno del club” y al poder que lo acompaña (Miller, 2005). Según Miller (2005), esta promesa de acceso al santuario interno del club implica una necesidad de competencia y rivalidad frente a las promociones, es decir, para que el club sea exclusivo no puede ser para todos. La mantención de un conflicto percibido con los sindicatos, puede por lo tanto potenciar el supuesto básico de ataque/fuga (Bion, 1961), como una forma de cohesionar a esta “gerencia” y diferenciarla del resto de los trabajadores (Miller, 2005).

Por otro lado, dentro de los sindicatos también se ven reflejados estos elementos de post dependencia. Miller (2005), señala que en algunos casos el nivel en que los sindicatos pelean sus batallas con la gerencia, es tan lejano a los trabajadores, que la relación de dependencia de sus miembros dentro de la jerarquía del sindicato, no parece ser demasiado distinta a la existente dentro de la estructura del trabajo.

Mientras en una organización el conflicto esté escindido y proyectado en las relaciones entre sindicatos y gerencia, las estructuras y organización del trabajo se mantendrán en este esquema de dependencia y sumisión (Miller, 2005). La concepción de autoridad más pertinente para estructuras o culturas de mayor autonomía, donde la autoridad se entiende como el ejercicio de la capacidad de contribuir a la tarea, no se pueden desarrollar a cabalidad en culturas o espacios de dependencia. El ejercicio de la autoridad basada en la competencia es siempre un factor amenazante para una organización que define la autoridad como basada en la posición, por lo cual mantener la estructura de dependencia se vuelve más relevante que la ejecución efectiva de la tarea (Miller, 2005).

Miller (2005), destaca que estas estructuras y defensas han probado ser tenaces y resistentes al cambio, en este contexto los sindicatos, como grupos establecidos de poder, también pueden obstruir la implementación de innovaciones o cambios en la organización. Los sindicatos pueden argumentar que las acciones de la gerencia para introducir innovaciones no son enteramente

altruistas. Además, en ambos lados de la “frontera organizacional” existe la creencia de que la disminución de poder de los sindicatos significa un incremento en el poder de la gerencia (Miller, 2005). Sin embargo, las resistencias no se encuentran solamente en los sindicatos. Dada la escisión presente entre gerencia-sindicato, las diferencias en los puntos de vista dentro de la gerencia suelen ser reprimidos y las dudas y objeciones no verbalizadas suelen quedar proyectadas en los sindicatos: el síndrome del enemigo público (Miller, 2005).

## Ambigüedad

Tal como se señala anteriormente el estudio de la cultura se ha enfocado en estudiar cómo una comunidad de personas resuelve sus problemas cotidianos compartidos (Schein, 1985). Como menciona Meyerson (1991), ya sea que esta comunidad sea una sociedad, una organización o una agrupación, sus fronteras o límites culturales dependen estrictamente de cómo los mismos miembros definen quién es parte y quién no (quién está dentro y quién está fuera). Esta perspectiva asume que los miembros del grupo comparten (de forma clara) identidades, entendimientos y acuerdos (Meyerson, 1991). Esta concepción excluye la posibilidad de que los miembros del grupo experimenten en su qué hacer diario ciertas ambigüedades. Martha Feldman (1991) señala respecto a la ambigüedad que ésta ocurre cuando no hay ninguna interpretación clara de un fenómeno o conjunto de eventos.

En algunas culturas, los miembros del grupo no están de acuerdo en la claridad de la frontera del grupo, no se logra o es complejo identificar soluciones que sean compartidas, y no se logran conciliar creencias contradictorias o múltiples identidades (Meyerson, 1991). Sin embargo, estos miembros afirman de igual forma que son parte de dicha cultura. Comparten una orientación común y un propósito general, enfrentan problemas similares y tienen experiencias comparables. Sin embargo, estas orientaciones y propósitos compartidos se adaptan a diferentes creencias y tecnologías, estos problemas implican soluciones diferentes, y estas experiencias tienen múltiples significados (Meyerson, 1991).

Considerando lo anterior, la cultura puede incorporar ambigüedades. Pese a que los miembros comparten una orientación, inducción o propósito (misión), y enfrentan experiencias o problemas similares, el cómo ellos interpretan o se enfrentan a dichos problemas o experiencias similares varía tan radicalmente que pudiera parecer que lo que se comparte es vacuamente abstracto (Meyerson, 1991). Meyerson (1991) señala que al menos para algunas culturas, descartar las ambigüedades a favor de lo estrictamente claro y compartido es excluir algunos de los aspectos más centrales de la experiencia cultural de los miembros e ignorar la esencia de su comunidad cultural. Tomando esta perspectiva se pueden comprender aspectos culturales de un grupo entendiendo cuáles son sus

ambigüedades, cómo son interpretadas las experiencias por los miembros del grupo y por qué dichas interpretaciones emergen en algunas circunstancias y en otras no. Por lo tanto, el estudio de la ambigüedad se vuelve una herramienta útil para comprender a las organizaciones.

Además, la ambigüedad juega un rol relevante al momento de estudiar las políticas que se implementan en las organizaciones. Según Acuña y Sanfuentes (2016), la ambigüedad envuelve la vida organizacional, ya que se encuentra en la definición de políticas y en la realización de cambios estratégicos de identidad.

March y Olsen (1976) identifican cuatro fuentes de ambigüedad relacionadas con: Qué intenta hacer la organización, Qué es apropiado para que la organización haga, Qué ha hecho la organización en el pasado y por qué, y Quién en la organización es responsable por lo que la organización hace. A estas cuatro fuentes de ambigüedad las llamaron *intention* (intención), *understanding* (entendimiento), *history* (historia) y *organization* (organización).

Una organización caracterizada por ambigüedad de intención parece tener una mala definición de sus preferencias. En relación a la ambigüedad de entendimiento, esta se da cuando hay muchas interpretaciones de cómo la organización debería hacer lo que hace y cómo entiende la retroalimentación que le da su entorno. Bajo la ambigüedad de entendimiento se presenta una competencia de ideas de que es lo apropiado de hacer en la organización. La ambigüedad de historia ocurre porque existe una dificultad de entender qué pasa en la organización y por qué. La ambigüedad de implementación u organización ocurre porque las personas están involucradas de manera diferente en la organización en diferentes momentos (Feldman, 1991).

Existe una relación entre el diseño e implementación de políticas en las organizaciones con la ambigüedad. Baier, March, & Saetren, (1986), señalan que quienes diseñan las políticas al interior de la organización muchas veces ignoran o subestiman, los requerimientos administrativos que demanda implementar una política, de esta forma diseñan políticas que aseguran una incapacidad administrativa. Además, los autores complementan lo anterior indicando que en el momento del diseño de políticas, se asume que los objetivos organizacionales son claros, se sabe lo que se busca, y esto que se busca es consistente, estable y no ambiguo, supuestos que raramente se cumplen. En ese sentido, se parece asumir que quienes diseñan las políticas al interior de las organizaciones pueden escoger el nivel de claridad con el que van a trabajar, y que las políticas se presentan con ambigüedad debido a un mal diseño inicial (Baier, March, & Saetren, 1986). Sin embargo, este punto de vista ignora el proceso complejo involucrado en la elaboración de políticas, donde los

objetivos no siempre están claros, se deben unificar distintos puntos de vista y satisfacer variadas necesidades que surgen en la organización.

Baier, March, & Saetren, (1986), en su texto “implementation and ambiguity” destacan que precisamente el ingenio del liderazgo en las organizaciones modernas radica en la capacidad de producir políticas a partir de ideas, demandas, ideas preconcebidas y prejuicios diversos. Esta idea se puede complementar con lo que señalan Acuña y Sanfuentes (2016) quienes rescatan que la ambigüedad al permitir múltiples interpretaciones puede dar lugar a una unidad diversificada, donde las personas creen que sus intereses están satisfechos en la diversificación (Acuña y Sanfuentes, 2016). En este sentido, la ambigüedad en una política incrementa la posibilidad que sea adoptada por la organización, pero al costo de crear complicaciones en su administración. Tal como señalan Acuña y Sanfuentes (2016) la ambigüedad tiene el potencial de amplificar conflictos y resistencias, lo anterior se da debido a que la falta de claridad en interpretaciones lleva a que la gente se sienta desorientada, manipulada y desconfiada (Martin, 1992; Feldman, 1991; Meyerson, 1991; Hoggett, 2006).

## Principales Hallazgos

Para estudiar y analizar la privatización y sus dilemas es fundamental comprender la privatización como un nuevo modelo de funcionamiento y gestión que implica un gran cambio a nivel organizacional. En ese sentido, para estudiar qué ocurre con una organización que se ve enfrentada a un cambio de la envergadura de una privatización es necesario revisar cómo se adapta a esta compleja tarea, cómo logra (o no) prosperar, volverse viable y competitiva en su nuevo entorno. Como señala Acuña (1995), la privatización es un cambio para poder adaptarse a la nueva condición de empresa privada.

### Análisis de la cultura organizacional: Dependencia, Autonomía y Dependencia

#### Fallida

Considerando que la cultura es la forma en la que las personas de una organización logran afrontar los problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1985), el estudio de la cultura organizacional y la experiencia de trabajo de los miembros de Aguas Andinas es clave para comprender que ocurre en torno a la privatización. Además, contribuye a comprender cómo este cambio es gestionado por las autoridades e implementado por los trabajadores, cuáles son las repercusiones de esta gestión y cómo afectan a la efectividad y modernización organizacional.

En el caso de la privatización de Aguas Andinas, el gobierno militar en Chile en su afán de privatizar empresas públicas creó condiciones para hacer factible y atractiva la compra de estas (Acuña, 1995). Estas acciones consisten en que las empresas estatales cambien o modifiquen patrones históricos de gestión, acercándose a lo que ocurre en empresas privadas. Por otro lado, junto a estas iniciativas del gobierno, los ejecutivos de las empresas estatales ante la proximidad de la venta adoptaron medidas que preparan a la organización para el cambio y que repercuten en los supuestos compartidos existentes en la organización (Acuña, 1995).

Schein (1985), define la cultura como los supuestos y creencias que un grupo ha inventado o desarrollado para afrontar sus problemas para adaptarse. Por tanto, el estudio de los supuestos y creencias compartidas en una organización es una ventana a entender cómo se afrontan los desafíos de adaptación. Acuña (1995), utilizando las nociones de Miller (1993) asocia las culturas de dependencia a las empresas públicas y las culturas de autonomía a las empresas privadas, es decir, en la privatización se espera un paso de una cultura de dependencia a la cultura de la autonomía. Miller (2005), además analiza la existencia de defensas sociales que emergen en la post dependencia, cuando las personas se enfrentan a la “dependencia fallida”.

Considerando lo anterior, el estudio de los cambios en los supuestos organizacionales y el paso de una cultura de dependencia a una de autonomía es fundamental en el caso de Aguas Andinas, ya que abre la posibilidad de revisar y entender cómo esta organización se adaptó ante su privatización.

### Cambios en los supuestos compartidos en la organización

Tal como se detalla anteriormente, utilizando la perspectiva de Schein (1985), los supuestos organizacionales son aspectos centrales para entender una cultura organizacional y por ende el funcionamiento que existe en la organización. En el caso de una empresa que se privatiza los supuestos de la organización se ven enfrentados a cambios radicales.

En la nueva cultura de autonomía se le da un rol clave al mercado, versus en la cultura de la dependencia asociada a la empresa pública, donde se establece un sentido de misión referido a procurar el abastecimiento de servicios a toda la población. En los miembros de las empresas estatales la misión es motivo de identidad orgullo y motivación, es sentirse participe de actividades pioneras que ayudan a elevar el bienestar de la sociedad, a crear soberanía y contribuye a la seguridad social (Acuña, 1995). Este sentido de pertenencia, identidad y orgullo era primordial en esta organización cuando era estatal, puesto que el bien que se provee es el agua, elemento fundamental para la vida, lo que aumenta la sensación en sus trabajadores de aporte a la sociedad.

En el caso de Aguas Andinas, en su página web se define su propósito o misión como *“Trabajamos para hacer funcionar la ciudad y dar bienestar a sus habitantes. Somos Aguas Andinas S.A., la mayor empresa sanitaria de Chile e integrante de uno de los grupos sanitarios más importantes de América Latina”*. Esta misión rescata el motivo de identidad y orgullo que representa para esta organización proveer agua a la ciudad. También, se recoge el carácter que posee de empresa privada, al hacer mención a que pertenece a un conglomerado Latinoamericano. Se puede apreciar que este propósito invita a los trabajadores a identificarse con la organización y ser parte de ella.

Sin embargo, esta identificación con la misión de la empresa en esta organización no ha podido ser relevada a una posición central, siendo motivo de confusiones y críticas por parte de los trabajadores. Existe una sensación de poca claridad, donde la nueva misión de la empresa (AA) no se ajusta con los valores de una empresa pública, pero tampoco con los de una privada. Además, se debe destacar que muchos economistas apuntan a que el agua no es un recurso que se presta bien para ser transando en el libre mercado, dada sus características físicas únicas (Bauer, 2002), lo que vuelve la tarea de adaptar esta misión a los paradigmas de la empresa privada aún más compleja. Lo anterior se puede ver en la siguiente cita, donde se les preguntó a los trabajadores qué era lo que menos les identificaba de la organización.

*“¿Y en ese contexto, qué es lo que menos los identifica de esta compañía?”*

*Entrevistada: Las boletas falsas (risas).*

*Entrevistada: No, yo creo que a veces, no sé cómo denominarlo, yo creo que la inercia o esa hipocresía, eso de decir que estamos todo bien, y no es así, eso...*

*Entrevistada: A mí me chocó eso... Porque tú tan inocente no puedes ser, de que esta empresa obviamente puede ser una palabra fea, se coimean con los políticos, o sea, eso se da a todo nivel, tú lo sabes, tú lo hueles, tú lo lees, pero es como de otro, pero el rechazo fue fuerte”*

*(...).*

*E: Poniendo todas las fichas en la autoridad, en la regulación y en política y no tienen las fichas puestas en los clientes, que es lo importante.*

Es importante destacar que la importancia que posee el proveer agua sigue siendo fundamental para los trabajadores, lo que se traduce en un gran sentido de orgullo de trabajar en una institución que lleva el agua a las personas, en palabras de los trabajadores y de un gerente entrevistado.

*“Podemos estar sin luz, sin gas, pero sin agua no. No podemos estar sin agua.”*

*“E: Tengo un vínculo emocional, porque uno al final si bien trabajas por plata tu generas también vínculos emocionales, y mi vínculo emocional eh... es que esta empresa mueve todo Santiago po, mueve toda una ciudad, sin agua ¿qué es de Santiago? Entonces lo que tú haces tiene una implicancia súper importante en toda la vida de la gente, no se nota porque tú en tu casa abres la llave y das por hecho que te va a salir agua, pero hay un montón de personas que trabajan para que esa agua sea de la calidad, que la puedas tomar.*

En esta organización aún conviven elementos derivados de la gestión pública, como elementos del mundo privado. Algunos de estos elementos no solo conviven en la empresa, sino que se encuentran en pugna.

Un elemento que continúa presente y guarda bastante relación con el mundo público es la burocracia. En esta organización existe un alto grado de burocracia, estructura poco dinámica y que al ser de tipo centralizada en la toma de decisiones dificulta la adaptación al medio y su rápida interacción con éste. Además, esta burocracia va acompañada con actitudes propias de estructuras altamente horizontales y centralizadas, como lo es la falta de contacto entre las jefaturas y los

trabajadores, ambos elementos más relacionados a una cultura de dependencia. Lo anterior se ilustra en el siguiente extracto de una entrevista a un gerente.

*E: Eso es muy del... de Emos [refiriéndose al estilo de liderazgo de los jefes], todavía nos queda gente de Emos, y que tienen... Siente que el gerente es como otra persona, yo lo encuentro una estupidez, pero hay de esos, de puerta cerrada.*

### Expectativas de la privatización: Clientes, Competencia y mercado

A 18 años de la puesta en marcha de la privatización de esta organización, se puede ver el contraste existente entre los cambios que teóricamente se señalan aportaría la privatización como medida de eficiencia y modernización, versus los alcances reales y las repercusiones que ésta ha tenido. Tal como señala Acuña (1995), cuando una empresa pasa de pública a privada se ve inmersa en un nuevo modelo de funcionamiento. En este nuevo modelo se le concede un valor central al mercado, a los consumidores, a la competencia y al desarrollo de competitividad mediante la eficiencia, productividad, innovación y calidad. Todos estos elementos se posicionan como referentes primordiales para el funcionamiento exitoso en la empresa en su nueva condición de entidad privada.

Este reconocimiento del mercado y de los clientes no ha sido claro en esta organización y su paso a un modelo que lo posicione como central ha sido confuso y poco certero. Lo anterior se puede desprender de las entrevistas realizadas.

En primer lugar se puede apreciar poco foco en los clientes como eje central del funcionamiento de la empresa, destacándose la falta de herramientas y competencias para proveer un buen servicio al cliente, lo cual es inconsistente con la nueva cultura organizacional que se intenta lograr (Acuña, 1995). Esto se refleja en un extracto de un grupo focal compuesto por trabajadores de la compañía cuando se les pregunta qué es lo que menos les identifica de la organización:

*E: Lo que menos me identifica a mí, es la lejanía de las personas, del cliente, a quienes les prestamos servicios, eso es lo que menos a mí me gusta de la empresa.*

Además, los trabajadores ponen énfasis en la falta de inversión para apoyar a los trabajadores que deben trabajar en trato directo con los clientes:

*E: La gente que trabaja en el choque con los clientes, porque el cliente que viene acá es agresivo, el cliente que va a la oficina es agresivo porque está enojado, está cansado, esta viejo le duelen los huesos no sé, esta frustrado porque no le alcanza la plata, que se yo, la*

*gente que atiende a los clientes, también tiene muy pocos recursos, se desgasta mucho esa gente, se deprime constantemente, le hacen muy poca reinversión, muy poco trabajo grupal eh muy poco apoyo psicológico, no gastan plata en ellos [en referencia a los trabajadores con trato directo al cliente].*

Lo anterior, se vuelve un elemento complejo en el cambio de cultura, ya que como señala Acuña (1995) en la cultura de dependencia preponderante en los organismos públicos los clientes no juegan un rol central, por ende la orientación al cliente no forma parte de los patrones culturales en estas organizaciones. En ese sentido, es fundamental poder preparar a los trabajadores para enfrentar el nuevo enfoque que se les exige o que cobra mayor relevancia.

Otro elemento que se puede considerar como una expectativa no cumplida en este caso hace relación al reconocimiento del mercado como clave en la nueva cultura. A pesar de que esta empresa es un monopolio de tipo natural y esperar que funcione en modelos de competencia perfecta no es óptimo, se puede entender que el reconocimiento del mercado y su dinamismo como eje central en los nuevos valores podría influir en su capacidad de modernizarse y alcanzar estándares de mercado. Como señala Acuña (1995) la viabilidad de la organización en la cultura de la autonomía se fundamenta en su capacidad para desarrollar respuestas efectivas e innovadoras ante las distintas demandas, para lo que se promueven la capacidad de desarrollar respuestas efectivas e innovadoras, donde la flexibilidad es fundamental.

En ese sentido, posicionar a la competencia como central en la nueva cultura permite mirar qué hacen otras empresas que prestan servicios, permitiendo elevar los niveles de calidad del servicio o incorporar prácticas que apuntan a modernizar los estándares con lo que trabaja la organización. Es decir, pensar el impacto de la competencia en una organización en mejora de la prestación de servicios y no necesariamente en procesos productivos. Sin embargo, en el caso de esta organización se puede apreciar que existe una falta de flexibilidad y de una estructura que facilite esta modernización.

*“E: Porque no tenemos competencia, no podemos tener estándares de servicios a nivel internacional, si tenemos servicios a nivel internacional, o sea me refiero, a nuestras plantas nuestras en nuestras operaciones son a nivel mundial, pero la calidad del servicio al cliente nuestro no es a nivel mundial.”*

### Expectativas de la privatización: Modernización de prácticas y políticas organizacionales

Otro elemento que se relaciona a las expectativas no cumplidas de la modernización en esta empresa post privatización guarda relación con la profesionalización de prácticas y políticas internas que apuntan a mejoras en eficiencia, productividad, innovación y calidad, todo de la mano del carácter modernizador que se atribuye a la privatización.

Un caso interesante de lo anterior se puede visualizar a través de las entrevistas y focus groups donde se indaga en las prácticas y políticas vinculadas al desarrollo de carrera, la asignación de puestos y selección del personal. A través de dicha indagación se puede entender cómo la empresa se ha ido modernizando desde la privatización, tomando como ejemplo los procesos de recursos humanos y las políticas de desarrollo de carrera de la organización.

*“Yo tenía muchas más expectativas, cuando la empresa pasó a privada yo decía; "ah, qué bueno, porque esto va a ser más incentivo y voy a tener más oportunidad de moverse aquí y allá, qué se yo" y a lo mejor me veía distinto. Lamentablemente, no se dio.”*

Esta percepción de falta de dinamismo y modernización, se vuelve complementaria a la visión de los gerentes. Éstos enfatizan que los trabajadores se quedan mucho tiempo en la compañía o en los mismos cargos, lo que denominan “achanchamiento”. Esta permanencia o estancamiento en palabras de los gerentes potencia la formación de una estructura piramidal. Es importante señalar que los gerentes atribuyen esta situación a falta de ganas o interés de los trabajadores por nuevos desafíos y salir de la zona de confort. Sin embargo, este análisis deja de lado que la empresa no ha podido de forma eficaz llevar a toda la organización en su conjunto a una mayor modernización, con una mayor flexibilidad, menor burocracia y más dinamismo.

*“E: La gente también se achancha, es un término muy chileno, pero me entienden perfectamente lo que estoy diciendo. Ya con los años ya te achanchaste en el puesto y no te hemos echado por respeto a que te vas a ir jubilado, pero necesitamos que de abajo... más sangre, que la gente de abajo también vea que tiene la oportunidad de ir creciendo, porque si no esto se transforma muy piramidal y esas pirámides, estos silos, necesitamos romperlos.”*

*“E: Yo creo que el ser humano nos tendemos a achanchar de forma natural, salir de la zona de comodidad a ponerse nervioso no, no es del gusto de todas las personas. Yo creo que tiene que ver también con la historia de cada persona y con las motivaciones de cada persona, a mí me gusta, y tal vez puede ser que si alguien lo ve de afuera también diga ah también eso ha sido eh... una variable que incide para que pueda moverme, puede ser,*

*porque probablemente si no me hubiese movido en su minuto estaría tal vez haciendo lo mismo que estaba haciendo hace dieciséis años atrás.”*

Acuña (1995), señala que en el caso de los organismos del Estado la alta dirección es seleccionada por autoridades del Estado, estas autoridades podrían enfrentar restricciones de autonomía dada su lealtad y compromiso político. Sin embargo bajo la nueva cultura se espera que el rol de los recursos humanos sea diferente. Según Acuña (1995) en el nuevo contexto los recursos humanos se constituyen como una actividad compleja e importante, siendo una función especializada e independiente, aumenta su dotación, se profesionaliza y tecnifica. Lo anterior no se aprecia en el caso de esta empresa, donde los funcionarios perciben que existen procesos de selección poco adecuados, no con foco en las competencias de los postulantes, sino donde se dan contrataciones irregulares y sin considerar la eficiencia de la organización, tal como ilustra la siguiente cita:

*E: Yo he visto en esta empresa gente que lleva 20, 25 años muy trabajadora, muy buena en lo que hace y he visto que han traído a un familiar de alguien con 4to medio por sobre esta persona, ganando más plata, con un puesto superior y esta persona de acá abajo se ha capacitado, ha seguido conductos regulares y lo he visto, te puedo dar con nombre y apellido, entonces, no se respeta ni de la jerarquía tampoco los procedimientos.*

## Dependencia Fallida y el rol de los sindicatos

En este contexto, el sindicato se vuelve un nuevo agente donde se busca el paternalismo y la dependencia de la cultura previa, utilizando la metáfora de Miller (2005) “el papá entra en escena”. En el caso de Agua Andinas existen tres sindicatos que agrupan aproximadamente al 90% de la fuerza laboral, y tienen su origen en EMOS. Este número contrasta con los observados a nivel nacional, donde para empresas en un rango de trabajadores entre 1.001 y 10.000 el porcentaje promedio de tasa de sindicalización es de 28,7% (Cámara de Comercio de Santiago, 2015), encontrándose muy por bajo el número de Aguas Andinas, que con 1.949 trabajadores posee tasas cercanas al 90%.

Puesto que los esfuerzos tangibles por modernizar la gestión y promover la autonomía no son totalmente claros o adoptados por los trabajadores, el sindicato en su nuevo rol cobra mayor relevancia y preponderancia en la organización, posee mayor poder.

*“E: Aquí cuando se genera un cargo se ofrece públicamente a todas las personas que quieran participan y participan personas, pero ese cargo es para que los sindicatos no reclamen de que después, "bueno, ¿y qué pasa con nuestros trabajadores?". Ese cargo ya está listo, ya sea con una persona de adentro o de afuera, está listo, y eso está la foto. Y yo le digo eso porque yo participé en varios y nunca vi, ni siquiera llamaron así, siga participando, siga intentando, nada. No hay ninguna respuesta y esa cuestión, ahora cuando aparece un cargo, pa qué po, si ya está listo, y eso le pasa a los muchachos nuevos.”*

*“E: Nosotros sabemos que los avisos son para cumplir, y perdóneme que lo diga, es por un protocolo y con la exigencia que alguna vez hicieron los dirigentes sindicales que tuvieron de que se publicaran los concursos. Que tenía que ser así, más transparente, pero no logramos el objetivo que se buscaba.*

*Entrevistada: No, porque al final tú ves que llegan personas de afuera, el mercado laboral está totalmente distante a la realidad de nosotros, llegan con dos o tres veces mejor cargo, haciendo lo mismo que los que ya están”*

*“E: La cultura de la empresa, si, no hay una forma que piensen que esta correcto que es así, muchas veces la jefatura porque uno no dice nada, haber, el que no dice nada, pero es*

*muy bueno en lo que hace y está muy bien evaluado el jefe cree que el tipo está contento, pero no le da ningún incentivo tampoco y luego el que llora, esa consigue un poco más”*

En este contexto, el sindicato se transforma, siguiendo la analogía utilizada por Miller, en una nueva madre que provee leche (Miller, 2005) y fiscaliza el buen funcionamiento de la organización. Esto se vincula al sentido de bienestar que les da el sindicato, y que los acerca al modelo y funcionamiento ya conocido de dependencia. Además, el rol benefactor del sindicato potencia las ganas de quedarse en la organización a pesar de existir elementos que podrían llevar a querer renunciar o irse.

*“hay pequeñas cositas que te tienen contento que vienen de los beneficios del sindicato que son, seguro de salud, si, que si no existiera el sindicato la empresa ya lo hubiera borrado o disminuido, los cuatro días extras, los administrativos”*

*“yo ahora en este minuto estoy estudiando por una beca, pero es a través del sindicato, porque se institucionalizo en EMOS, es una herencia nosotros todos los respaldo que tenemos son de la herencia EMOS, de lo que era el movimiento sindical EMOS, si no hubiera existido no tendríamos cero, esos son los pequeños beneficios que podemos acceder, son de herencia anterior, pero nada que uno pueda venir a recursos humanos”*

Como se mencionaba anteriormente en la dependencia fallida pueden surgir defensas sociales que ayudan a lidiar con lo complejo de pasar desde un modelo de dependencia a uno de mayor autonomía, algunas de estas defensas pueden ser la *retirada* y el *retraimiento* (Miller, 2005). Esto se puede manifestar a través de la sensación de nostalgia y los deseos de volver a un pasado que se imagina como mejor, en el caso de esta empresa el sindicato cumple con representar ese pasado mejor. Convirtiéndose el sindicato en el depositario de ansiedades colectivas asociadas a la dependencia fallida presente. En Aguas Andinas el sindicato se ha convertido en una nueva figura de la que depender y que ayuda a los trabajadores a quedarse en su trabajo y no migrar a trabajos más desafiantes o donde vean más potenciado su desarrollo de carrera.

Sin embargo, Miller (2005) también señala que la existencia de sindicatos fuertes ayuda a la gerencia. Por su parte esta puede potenciar el mito de que la pertenencia a la “gerencia” aumenta el poder. Así se contribuye a una rivalidad que posiciona al sindicato como un enemigo público, ya que busca quitar poder. Esta rivalidad potencia la aparición del supuesto de ataque/fuga (Bion,

1961), que puede llegar a ayudar a cohesionar a la gerencia. Se puede entrever la existencia de esta rivalidad o pugna en la siguiente cita de una entrevista a un gerente.

*“Aguas Andinas es una empresa bastante especial, y me hizo recorrer todos mis años de carrera hacia atrás y cuestionarme qué, si te lo pudiera decir en un chilenismo, ¿qué mierda hago aquí?”, ¿por qué? Porque cuando llegue, como verdaderos animales los sindicatos me pegaron su mordida o levantaron la patita, orinaron, me marcaron territorio y me amenazaron que me iban a echar. Venía de un recambio de gerentes de recursos humanos, como se llamaba el cargo en ese entonces, que duraban en promedio alrededor de dos años o tres años, entonces yo hoy día llevo cuatro años y medio y ya batí un récord. La verdad que a mí me preocupó, (...) porque independiente de que tenga un cargo ejecutivo dentro de la organización, soy un empleado, y como tal me senté frente a ellos y les dije ‘miren, ustedes también son trabajadores acá porque necesitan la pega, yo también la necesito, yo tengo familia, me imagino que ustedes también la tendrán, ustedes tendrán cuentas que pagar, me imagino que dependerá del sueldo, tendrán que pagar un dividendo, tendrán muchos compromisos y es por eso que están aquí o sino ya se hubieran ido, si tuvieran algo... no, nadie (...) está aquí o están obligados, uno toma sus decisiones y podrá buscar otras alternativas si no se siente agradable, así que si nos vamos a empezar a entender mejor relacionémonos bien porque yo estoy cumpliendo un rol, ustedes también lo están cumpliendo y tienen las mismas necesidades que yo, o sea somos tan iguales indistinto de los distintos cargos, pero aquí las cosas se tienen que aplanar, yo soy un empleado más y ustedes también.’”*

Miller (2005), afirma que mientras el conflicto esté escindido entre sindicatos y gerencia, habrá dependencia y sumisión. En estos casos se potencia la dependencia y existencia de un enemigo público, que puede tomar la forma de los sindicatos o de la gerencia. En ese sentido, mientras el conflicto prevalezca será difícil adoptar de forma eficaz un modelo de mayor autonomía.

### [Análisis de las ambigüedades presentes en Aguas Andinas](#)

Meyerson (1991) considera que la forma de entender la cultura propuesta por Schein (1985) excluye las ambigüedades presentes en las organizaciones, siendo estas fundamentales ya que se vinculan al qué hacer diario de la organización (Acuña y Sanfuentes, 2016), y por ende a sus esfuerzos de adaptación. Incluyendo entonces la perspectiva de Meyerson (1991), estudiar las ambigüedades presentes permite adentrarse mucho más en la comprensión de una organización, y revisar cómo la

organización logra conciliar diferentes perspectivas y creencias contradictorias. En el caso de Aguas Andinas una de las ambigüedades presentes se vinculaba al desarrollo de carrera.

### Ambigüedad en el Desarrollo de Carrera

Martha Feldman (1991) señala que la ambigüedad se produce cuando no hay una interpretación clara de un fenómeno o conjunto de evento. En el caso de Aguas Andinas las diferentes percepciones existentes entre gerentes y trabajadores en torno a sus vivencias de desarrollo llevan a que el fenómeno principal se constituya como **ambigüedad en el desarrollo de carrera en la organización**. Esta ambigüedad se caracteriza por presentar características particulares de desarrollo de carrera para cada grupo, a pesar de sustentarse y derivar de la misma política organizacional. Por un lado, está el grupo gerencial que declara enfrentarse a un “fomento al desarrollo de carrera”. Por otro lado, el grupo de administrativos, profesionales y operarios se ven enfrentados a una “ausencia del desarrollo de carrera”.

Ambas percepciones se pueden ver ilustradas en las siguientes citas.

Esta primera cita corresponde a un extracto de un focusgroups realizado a trabajadores dentro de los que se encuentran operarios, administrativos y miembros pertenecientes al grupo sindical de la organización. En el extracto se señala la falta de desarrollo de carrera que experimentan los trabajadores en la organización, donde para las contrataciones se buscan candidatos externos, además se afirma que al momento de ingresar a la organización se sabe que no habrá movilidad en el cargo.

*“E: Efectivamente no hay mucho desarrollo de carrera, normalmente cuando se producen vacantes terminan llenándolas con factores externos, pero no es común [refiriéndose al desarrollo de carrera], no hay un desarrollo de carrera, es decir, uno ingresa y sabe que va a estar ahí todo el tiempo que sea necesario hasta que decida ver mirar afuera, pero no existe un tema, así como de prepararte para, no. Eso es lo que veo yo“*

Por otro lado esta segunda cita corresponde a un extracto de una entrevista individual a un gerente de la organización. Es importante señalar que esta cita se escoge por lo ilustrativa que es, ya que la percepción de que la organización fomenta el desarrollo de carrera es una idea compartida por los gerentes entrevistados.

*“E: Nuestro desarrollo de carrera hoy día para dramatizar y sólo dramatización, se va un gerente y terminamos contratando un operario, todo lo que hay entre medio es producto de que...esta persona reemplaza, este supervisor reemplaza al subgerente, el supervisor*

*reemplaza a un operario y así. Y todo ¿por qué?, porque tienen las suficientes capacidades, primero tenemos las evaluaciones de desempeño, tenemos una historia para atrás, para saber si ha habido una evolución o una involución del trabajador, tenemos evaluaciones que son de 360, tenemos evaluaciones de assessment center, entonces tenemos una evaluación bastante integral, holística de lo que es un trabajador, sabemos cómo ha sido, lo mandamos a estudiar, lo mandamos a capacitar, tenemos una serie de programas en el año de distinta índole para poder potenciar aquellos talentos que tenemos dentro de la organización”*

Ahondando en las diferencias o contradicciones presentes frente al desarrollo de carrera en esta organización, se pueden señalar cuatro aspectos o elementos donde se generan las mayores visiones contrapuestas. Un primer elemento se relaciona a la inexistencia de una política organizacional que fomente el desarrollo de carrera. El segundo aspecto se vincula a las diferencias frente a cómo la organización aplica criterios meritocráticos para asignar o potenciar el desarrollo de carrera. En tercer lugar, se encuentra la importancia que tienen los estudios o capacitaciones en el desarrollo de carrera, donde un grupo señala que su repercusión es baja o nula, versus el otro grupo que destaca el gran impacto que han tenido los estudios de posgrado en su desarrollo profesional. El cuarto elemento guarda relación con la impresión de las acciones orientadas al desarrollo de carrera se aplican de forma discrecional dependiendo de a quién se le aplica y cuál es su rango jerárquico en la organización.

### *Política de Desarrollo de carrera*

Profundizando en estos aspectos, en primer lugar, el grupo de trabajadores se enfrenta a una ausencia de una política que posibilite el desarrollo de carrera. Esta percepción se relaciona a las dificultades que viven en la organización para cambiarse de puesto o ascender y la ausencia de procesos formalizados que regulen estos procesos.

*“No, aquí no hay [refiriéndose al desarrollo de carrera]...porque la política de la compañía, de los de arriba, no dice: “ya Juanito Pérez que está de operador vaya a pasar de corporativo, para hacer tal, va a cambiar a otro rubro”.*

*“Esa es política de la compañía, lo que más un operador puede postular a supervisor, nada más. Por algo a veces cuando dicen, pucha tu llegaste a una pequeña entrevista con nosotros, una oferta y demanda como tiene que ser y tu... te gustó trabajar acá... entonces por mientras que tu estudies tú te puedes quedar acá. Por política más que nada yo creo.”*

Además, se puede ver que los trabajadores perciben una falta de incentivos por parte de la organización para cambiarse de puesto. Esto tiene relación a las pocas posibilidades para moverse de puesto, sumado a la falta de incentivos económicos y no económicos para los trabajadores que desean ascender o cambiar de puesto. La siguiente cita lo ilustra.

*“no hay interés en realidad en el impulsar a las personas a lo mejor, yo de hecho lo veo a veces, me llama la atención, porque veo a varios profesionales y digo; “uy, haber estudiado tantos años en la universidad y de repente estar haciendo cosas administrativas, de repente..., qué fome...”, que no se incentivan a, porque uno efectivamente tiene que incentivarse, uno buscar, “ah, voy a hacer esto distinto, qué sé yo, para uno no aburrirse, pero la jefatura a lo mejor lo agradece, pero tampoco lo gestiona, y tampoco lo impulsa.”*

También se señala que recursos humanos no gestiona pensando en estimular el desarrollo de carrera o en implementar una política que lo haga. En palabras de los entrevistados lo anterior se da por los pocos esfuerzos que realiza el área de recursos humanos para fomentar el desarrollo de carrera de los trabajadores. Esto lo relacionan además a que las prácticas de recursos humanos en la compañía están enfocadas en reducir los costos, se realizan solo por cumplir y quedan a criterio de quien las implementa.

*“Entrevistador: ¿Y qué elementos creen ustedes que son los que estimulan más estas faltas, si uno podría decir como falta de movilidad?”*

*Entrevistada: Yo creo que falta una política empresa de recursos humanos, o sea, yo siento que no existe política.”*

*“son cosas que nacen desde las personas, no desde la compañía, no vienen dadas por directrices tomadas por directorios, por el comité de gerentes, porque se le ocurrió a una chiquilla que trabaja en recursos humanos, se lo comentó a su jefe y dijo; “oye, me gusta la idea, hagámoslo”. Pero porque son ideas propias, no es que la compañía tenga ese “flack chip” de llevar esa idea, sino que las personas lo desarrollan, los recursos humanos los desarrollan.”*

En contraste con lo anterior, el grupo gerencial al hablar de desarrollo de carrera alude a que se gesta gracias a una política institucional que potencia el desarrollo. Sin embargo, se destaca que su aplicación a veces es subjetiva o discrecional a favor de las personas, pero estos serían casos aislados y no la norma en la compañía.

*E: Yo creo que sirve como una herramienta para ascender y para... para ayudar a ciertas personas a estudiar y cosas, salvo casos excepcionales que yo he visto que asciende gente que no ha habido por donde, que la evaluación no decía eso, y las ascienden igual, pero el resto si funciona, funciona bien*

*E: Todas las personas que están bien evaluadas tienen la posibilidad, quedan en vitrina para optar a distintos cargos, y recursos humanos ha tratado de meter en ternas a estas personas, eh... Pero a veces esa evaluación tiende a ser subjetiva en función de la persona que lo hace, digamos, y de repente uno se encuentra que hay evaluaciones que están todas maravillosas en algunas áreas*

Los gerentes además señalan que si bien de parte de la organización se fomenta el desarrollo, no hay una política que sea conocida y adecuada. Sin embargo, se señala que se está buscando tener dicha política.

*E: Yo te diré que aquí hemos respetado ciertos procedimientos, más que de tener una política que sea adecuada, respetada, conocida, porque para muchas cosas de desarrollo aquí una cosa es la que se busca, y la que se busca es el desarrollo de carrera de funcionarios, pero esas cosas aquí no existen [refiriéndose a una política de desarrollo]”.*

En este caso se puede apreciar que en Aguas Andinas se ven evidencias del uso de sistemas de promoción no formalizados en su gestión del desarrollo de carrera. Como señala Powell (1999), los sistemas de promoción informales se caracterizan por no poseer criterios preestablecidos, ser manejados con discrecionalidad y que cada caso se evalúa de forma aislada, todas características presentes en Aguas Andinas.

#### *Discrecionalidad en el Desarrollo de Carrera*

En segundo lugar, en el grupo de trabajadores se considera que las oportunidades de ascensos son escasas en la organización. La organización cumple el rol de escuela en la carrera y para optar a desarrollo se debe buscar fuera. Sin embargo, este es uno de los elementos más contradictorios en el grupo de trabajadores, quienes a pesar de considerar que no hay desarrollo en la organización deciden quedarse, existiendo tasas de rotación muy bajas.

*“E: Yo he escuchado de varias personas que dicen que Aguas Andinas es una especie de escuela, ya con esa definición queda claro que no es una empresa donde tú puedas hacer*

*carrera, claro. Donde efectivamente yo conozco personas que llevan tiempo, mucho tiempo y han cambiado muy poco, desde un punto de vista monetario y desde un punto de vista de cargo.*

**Entrevistador:** *¿Tú dices dentro de Aguas Andinas?*

**E:** *Dentro de la compañía, claro, por eso, ya si llevai 5 o 6 años trabajando de ingeniero de proyecto, o de analista o de administrativo, y tu esperai más... no creo que Aguas Andinas sea el lugar donde puedas llegar un poco más arriba."*

Además, la implementación y cumplimiento de las prácticas de recursos humanos queda a criterio de las jefaturas, revelando una alta discrecionalidad en los procesos asociados al desarrollo de carrera. Los jefes son quienes determinan el límite para que un trabajador se desarrolle en la compañía y deciden a quién otorgar beneficios subjetivamente. La siguiente cita muestra lo anterior;

**“E:** *Y digo por eso se van los cabros porque aquí, o sea si tenís un jefe y el techo está ahí, sonaste, porque tenís que pasar por este, por este, por este, chuta, ¿cuándo salto?, aunque mi idea, mi trabajo yo lo muestre, como dices tú, al final te gana la pasividad de decir. Eso es lo que no se potencia."*

Para disminuir la discrecionalidad o utilizar el mérito como criterio, los trabajadores esperarían que la evaluación de desempeño determinará el crecimiento en la compañía. Como esto no ocurre, los colaboradores se retiran de la compañía para satisfacer sus necesidades de crecimiento en otras organizaciones. Además, los procesos de desvinculaciones han ido generando desmotivación en los miembros de la organización. Así se refleja en las siguientes citas;

**“E:** *No hay evaluación, o sea como te digo, hay procesos se suponen formales de evaluación que no están sirviendo para nada, porque si una persona está bien evaluada por par de años, debiera tener una posibilidad de crecer al interior y eso no está pasando. Pueden haber personas excepcionales al final lo único que termina siendo la persona es buscar alternativas afuera."*

**“E:** *No pasó nada oh a mí lo que no me identifica es eso la falta de información con respecto a cómo tú dices, postule a un trabajo y nunca supe si me fue bien, no me fue bien,*

*hiciste el crecer pero tu tenís la sensación de que el crecer no sirve lo hacen por cumplir esas cosas no me identifican no van conmigo, soy a lo mejor más objetiva más tangible me gustaría que me dijeran “no, te sacaste un 3 o te sacaste un 4 o te sacaste un 7 por eso o por esto otro”, pero que sea verdad que no sea una cosa por cumplir hay que hacer el test ya tenemos que hacer la retroalimentación unos 10 minutos hagamos la retroalimentación ya terminamos, eso no va , no me identifica con aguas andinas.”*

**“E:** *Yo considero que aquí hay una fuga de profesionales grande.*

**E:** *Eso mismo que dice él, aquí todos los jóvenes, los ingenieros, todos vienen a un proyecto y de ahí quedan... No tienen, digamos, una seguridad, digamos, una continuidad, entonces ellos apenas ven una oportunidad; 200 lucas más o 300, obvio que uno trabaja por dinero.*

**E:** *No, pero es verdad, hay hartas... hay hartas personas que ya no están en la compañía y que eran muy buenos elementos, lamentablemente, la compañía no hizo ningún cambio para poder retenerlos, y todos sabían que eran buenos elementos.*

**E:** *Hubo un tiempo en que esta empresa todos los fines de mes te echaba gente y tu veías entrar a los gerentes y anda que sonará tu teléfono porque la gente tenía pánico, sonaba tu teléfono anda y te echaban, llegó un momento en que nadie tenía la camiseta puesta, de hecho, yo salí a terreno y la gente se acercaba sabes tú, no se señora ahí está llame a la oficina comercial yo no tengo nada que ver.”*

Por el lado de los gerentes existe una percepción de que las decisiones de contratación o promoción se basan en criterios de mérito. Los gerentes en base a su propia experiencia generalizan y consideran que la organización es un espacio donde el mérito se utiliza como principal criterio.

**“E:** *Yo no llegué aquí por una AFP (amigos, familiares y parientes) (risas). A mí me buscaron de un... por LinkedIn, a lo mejor di una buena entrevista, fue una entrevista muy dura, qué te puedo decir, eh... y a eso yo le llamo meritocracia; mejor, me merecía el puesto de acuerdo a mi actitud y valoración de quienes me valoraron para llegar acá y es lo que nosotros también hacemos con el resto de la organización, ya, aquí esto es una organización que da los espacios de meritocracia para todos los puestos.”*

**“E:** *La mayoría de los gerentes que hay en esta empresa, han hecho carrera dentro de la misma organización ya, y a mí me contrataron desde afuera, ya, piensa que llevo cuatro*

*años y medio, pero que hay gerentes que llevan cuarenta años, no como gerentes, pero sí han hecho una carrera en sus cuarenta años, o algunos, los más jóvenes o los que más se acercan a mí, algunos que llevan doce años, que está justo dentro de la media de la organización.”*

*“E: Muchos de los gerentes han ido ascendiendo, han hecho carrera, entonces no sé acá, yo en esta empresa siento que la meritocracia existe, si tú lo haces bien y tú tienes la posibilidad de mostrar que lo haces bien eh... en algún minuto se reconoce eso, yo creo que el grueso de los que somos gerentes hemos sido subgerentes o jefes, ha sido como un ascender de forma natural.”*

Este reconocimiento al mérito va acompañado por una impresión de que la organización entrega todas las oportunidades necesarias para desarrollarse y son los trabajadores quienes desaprovechan dichas instancias.

*“E: Esta es una gran empresa, llena de posibilidades, que tenemos cosas que no hay en el mercado, que también te brinda la satisfacción de la estabilidad, eh... de poder hacer cosas, de proyectarse en el tiempo.”*

*“E: Valoro una empresa que te da oportunidades de crecer, valoro la estabilidad y una empresa que no estás todos los días pensando si desaparece o no del mercado.”*

*“E: Yo tengo un par mío que fue en algún minuto lector y está a punto de jubilar, pero en su carrera terminó como gerente, entonces eso habla bien de una compañía que te permite, que te va generando oportunidades, así yo, yo lo vivo”.*

Sin embargo, también se ven contradicciones en este discurso, ya que se considera que en algunas decisiones de contratación o promoción se privilegian las relaciones familiares de los candidatos.

*“E: Acá todavía hay gente que trae el currículum del primo, del hermano, los canales que estén tan claros y que exista no sé eh... un canal que sea para todos abiertos y puedan participar e ingresar, no lo tengo tan claro.”*

Tal como señala Grueso (2010), ante la falta de formalización las promociones se vuelven sesgadas en sus sistemas de promoción y en los criterios que se emplean en la toma de decisiones. En el caso de Aguas Andinas se puede apreciar que el sistema de promoción que es empleado promueve una toma de decisiones subjetiva y discrecional (Powell, 1999), tal como señalan trabajadores y gerentes. Además, la evaluación de desempeño no logra determinar el crecimiento, transformándose en una herramienta inadecuada y subvalorada de valoración del mérito en esta organización (Quijano, 1997).

### *Uso del mérito como criterio para el Desarrollo de Carrera*

En segundo lugar, uno de los aspectos donde más existen visiones contrapuestas es en el rol que juegan las capacitaciones y los estudios como elemento que estimula y potencia el desarrollo al interior de la organización.

Los trabajadores reconocen que existen oportunidades de capacitación, pero que no hay oportunidades para ascender después de capacitarse. En ese sentido, las capacitaciones se encuentran enfocadas en la formación y no en el desarrollo (Mondy & Noe, 2005). Llegando incluso a señalarse un clasismo en este sentido, ya que no se considera que los funcionarios no profesionales puedan o quieran desarrollarse.

*“E: Y como te digo con respecto a lo de los estudios, yo lo veo, vemos el comité de capacitación. Compañeros que han estudiado, han sido técnico y estudiado ingeniería y al final deciden irse de la empresa porque no les dan cabida.”*

*“E: Nosotros tenemos una beca para los trabajadores, eso es un aporte para que puedan estudiar. La empresa también manda muchas capacitaciones para los trabajadores, pero en el momento dado de producirse una vacante un poco superior, los trabajadores postulan, y los que han estudiado y que postulan, normalmente pasan colados y sale una persona de afuera. No se mira eso, no se analiza.”*

*E: Además es hay cierto clasismo con respecto a quien tiene capacidades y no entonces eso yo lo veo harto, no se confía que una persona que no tenga estudios universitarios pueda crecer.”*

Además, la compañía no apoya instancias de capacitación de los trabajadores, como es el caso de los vigilantes de la compañía y otros trabajadores que han debido autofinanciar su especialización. Esto queda en evidencia en los siguientes fragmentos de entrevistas;

*“E: En cuanto a la capacitación para ellos, que lamentablemente trabajan en turnos que son relativos; día, noche, a veces... complicado, no se le ha podido, y ellos han reclamado, ellos han reclamado en varias oportunidades que “nosotros, pucha... hagan algo en la empresa, contraten a alguien part time por mientras o bien entre los mismos se van turnando para que puedan ir creciendo o ver la manera”, para que ellos también puedan tomar una capacitaciones o unos cursos, etc., a lo más se le puede hacer unos cursos que ellos lamentablemente son vigilantes.”*

*“E: En lo particular, toda mi especialización la he financiado yo, la empresa no me ha financiado, yo llegué como profesional acá y me he ido especializando, pero gracias a mis medios. Yo me he ido financiando mis diplomados, así que de aporte de la empresa, yo no he recibido. Hay cursos, “Mejora tu tiempo” (muchas voces hablan a la vez, risas), hay hartos cursos online que sí, yo los he hecho, porque todo aporta, todo aporta, sí, te ayuda a mejorar, pero si tú me preguntas como carrera profesional, yo, la empresa me ha aportado cero, incluso ni siquiera facilidades de tiempo, salir antes o después... yo he tratado de organizar todo para ser... potenciar mi educación en los tiempos personales.”*

En el caso de los gerentes, se considera que uno de los elementos que más ha potenciado su desarrollo de carrera han sido los estudios de posgrado o capacitaciones que han cursado. Quedando de manifiesto las visiones contrapuestas y ambiguas que existen ante la importancia y repercusiones que tienen los estudios en el desarrollo de carrera.

**Entrevistador:** *¿Cuál crees en ese sentido cuáles han sido los factores que más han contribuido en el desarrollo de tu carrera profesional?*

**E:** *Eh... Yo creo que puntualmente para estar hoy día donde estoy el magíster ha sido un...*

**Entrevistador:** *¿Magíster en qué lo hiciste?*

**E:** *Es un MBA, Master of Business Administration, ya, Mención Recursos Humanos, pedí la mención especial de recursos humanos, yo creo que ese ha sido un hito, porque hoy por hoy eh... hay cabros que tienen, y eso lo saben ustedes mejor, si ustedes trabajan en eso, cabros que salen con veinticinco años y tienen un magíster, pero cuál es el valor añadido*

*que se le aporta a reforzar ciertos conocimientos y pienso que se ha pensado en un tema como más comercial bueno, pero a mí yo creo que eso ha sido lo que marcó una evolución, porque me empezaron a llegar ofertas laborales enfocadas ya a un crecimiento laboral o cargo de mayor responsabilidad, si yo no hubiera tenido esto, no lo hubieran hecho.*

En la misma línea, en la siguiente cita se destaca como logro profesional y crecimiento el haber cursado un magister. Destacando de esta forma la importancia que le asignan los gerentes a las posibilidades de seguir estudiando.

*“E: Luego de haber terminado esto, y trabajando en minería e incluso viendo lo imposible, porque cualquiera diría "oye, estás en el norte o estás trabajando bajo sistema de turno, ¿cómo vas a estudiar un magíster?", y lo hice, y además terminé con una nota magna, máximo de honores, salí con un siete, así es que para mí esto no eh... no lo sabía cuando había terminado, qué es lo que significaba, pero también viene a mí como persona a reconocer también una búsqueda a lo mejor de eh... poder crecer como profesionalmente y también buscar el conocimiento.”*

En ese sentido, tal como ya se ha señalado, el grupo gerencial considera que la empresa ofrece oportunidades de estudio de posgrado, pero son los trabajadores quienes no las aprovechan dificultando su desarrollo de carrera.

*E: Aquí hay mucha gente que no tiene interés, no quiere hacer cosas, no quieren los puestos, no quiere ganarse nada, el entregar cuarenta y siete becas al año para que tú estudies tus cursos de postgrado... tus cursos de pregrado, yo eso no lo tuve, que haya la oportunidad de estudiar magíster, yo me lo pagué yo, pese a que salí con un siete no tuve beca y que haya gente que diga "no, no quiero, no me interesa"*

Se puede apreciar que en Aguas Andinas la percepción sobre cómo el mérito es usado como variable para potenciar el desarrollo depende del grupo al que se le pregunte. En ese sentido, se aleja de lo que Grueso (2010) considera que es una promoción basada en el mérito, ya que en dichos casos la promoción se fundamenta en el desempeño y su capacidad para premiarlo. Cuando la promoción se basa en el mérito permite tener una mano de obra competitiva, en Aguas Andinas

vemos que la falta de acceso a ascender para quienes muestran méritos, potencia la fuga y pérdida de trabajadores valiosos y competitivos en el mercado.

### *Quiénes se benefician del Desarrollo de Carrera*

Finalmente, los trabajadores señalan que hay ciertos casos que podrían ser considerados desarrollo de carrera dentro de la organización, pero que éstos se limitan al nivel de ingenieros, siendo inexistentes para los operarios.

*E: Yo principalmente veo acá que el desarrollo de carrera acá está enfocado en la plana de ingenieros.*

*E: Los operadores en general, que son por ejemplo que llegan si una carrera o... o algo técnico después se especializan en sí, y pasa que a lo mejor ellos quedan con un sesgo no sé, cuesta más avanzar, les cuesta más avanzar que a las personas que estamos en el edificio por decirlo de alguna manera*

Además, existe una sensación de que por parte de la compañía existe una preferencia por candidatos externos por sobre los trabajadores que postulan al cargo. Generando que estos últimos se sientan poco valorados y que no se les reconoce su formación. Las siguientes citas dan cuenta de estos hechos.

*“E: Yo tengo un compañero que estaba postulando a un cargo y esta persona empezó a consultar y tiene casi listo a una persona de afuera, tienen casi lista y lo conocen, ya está casi listo la persona que viene de afuera, no se ha cerrado todavía el proceso pero, igual quisieron hacer otras evaluaciones u otras entrevistas, entonces no se sabe nada en este momento, entonces esta persona quiere postular a un trabajo que está haciendo lo mismo, está haciendo exactamente lo mismo. Lo quiere hacer acá porque acá va a tener un mayor grado, va a ganar más dinero, entonces aquí la compañía en vez de tomar una persona que ya trabaje, conoce la compañía, lleva su buen tiempo y perfectamente puede llegar y tomarlo, y llevarlo a este lugar que le va a beneficiar, entonces ya tiene a una persona de afuera prácticamente.”*

*“E: Hay una política de, la política de la compañía es que los cargos se publican, digamos para que postulen los internos, digamos.*

*E: es la primera prioridad*

*E: Es la primera prioridad, esa es la política de la compañía*

*E: Comillas*

*E: Comillas. Porque después resulta que el cargo se llenó por alguien de afuera.”*

*“E: Entré como operador de planta y tengo que morir como operador de planta, y ahí hay harto conocimiento, hay harto expertiz. Entonces, y yo digo los que vienen con título, o sea si tienen suerte y caen en gracia, pueden tomar un puesto porque postularán a todos los concursos y en todos lados les va mal, y siempre vino uno desde afuera.”*

Por otro lado, los gerentes parten desde el supuesto de que existe desarrollo de carrera en la organización. Sin embargo, es más lento en algunas áreas.

*“E: Puedes crecer en la organización. En algunos casos es un poco lento, en ciertas áreas”*

Sumado a lo anterior los entrevistados coinciden en que las prácticas de gestión no son aplicadas de forma uniforme en la compañía. Además, no existe una preocupación por parte de recursos humanos de que estas políticas o prácticas sean conocidas transversalmente. En ese sentido los entrevistados reconocen una desigualdad al interior de la organización en el desarrollo, pero partiendo de la base que se da desarrollo en todos los niveles organizacionales.

*“E: Esas prácticas son de ellos, eh... Cuesta, yo creo que ahí falta definición, falta uniformidad, yo creo que recursos humanos su rol es ser súper objetivo siempre y no, eh... usar criterios distintos para mismas cosas y la gente lo resiente mucho, entonces es complejo. Eso genera un mal clima, molestias, quejas”*

*“E: Me ha pasado en espacios de trabajo que para algunos casos se aplica un criterio y para algunos casos se aplican otros criterios, eh... En movilidad, ponte tú, recursos humanos se da el lujo de no hacer concursos y nombrar a la gente que ellos quieren, entonces eso no está bien, en cambio cuando a mí me toca un proceso me obligan a ir por el proceso, y que sea conocido, entonces esas cosas, no son las correctas”*

En ese sentido, el desarrollo de carrera termina favoreciendo a unos por sobre otros. Como señala Grueso (2010), la promoción puede volverse sesgada, sobre todo si no es gestionada de forma adecuada, por ejemplo no siendo formalizada. Esta situación contribuye a las inequidades al interior de la organización. También contribuye con el aumento de la segregación, privilegiando a una élite

y postergando el desarrollo de la otra parte de la organización, generando un mal clima y sensación de malestar en los trabajadores.

### *Fuentes y alcances de la ambigüedad presente en el Desarrollo de carrera*

Las distintas contradicciones en el discurso de ambos grupos muestran la presencia de ambigüedad en la organización. Esta ambigüedad se puede ver en la definición de las políticas que se relacionan al desarrollo de carrera, donde no está claro cuáles son los objetivos de dicha política o incluso los objetivos detrás de su ausencia.

Como señalan Baier, March, & Saetren (1986), en este caso el diseño de políticas se da en una organización con una ambigüedad presente. Dicha ambigüedad puede ser resultado de procesos complejos de cambio llevados a cabo en la organización, como lo es una privatización.

Considerando lo anterior, una primera fuente de ambigüedad pertinente de revisar para este caso es la ambigüedad de historia, donde no queda claro qué se hace y por qué (March y Olsen, 1976). Esto se relaciona por un lado a las dificultades en adoptar una nueva cultura o lineamientos conjuntos en esta organización, donde aún conviven, o se encuentran en pugna, muchos elementos del mundo público y privado.

También es relevante considerar una segunda fuente de ambigüedad como la ambigüedad de intención, donde no está claro que intenta hacer la organización (March y Olsen, 1976). En esta organización esta fuente de ambigüedad se ve presente en la política de desarrollo y en las variadas visiones o interpretaciones que surgen sobre ella. Por un lado ambos grupos (gerentes y trabajadores) comparten la visión de que los méritos deberían ser el criterio para definir el desarrollo. Sin embargo, ambos grupos coinciden en que existe discrecionalidad en la organización, no quedando claro qué busca entonces la organización. Quedando así de manifiesto una falta de claridad respecto al funcionamiento de las promociones y el desarrollo profesional, sin entenderse muy bien cómo se lleva a cabo en esta organización el uso de méritos como un criterio que permita alcanzar mayor desarrollo.

La falta de formalización clara de los procesos y la ambigüedad presente en el desarrollo de carrera produce efectos desmotivantes en las y los trabajadores. Incluso el grupo gerencial señala el descontento frente a casos donde consideran que se aplican criterios injustos en la selección o promoción del personal. En este caso la ambigüedad está potenciando conflictos al interior de la

organización, ya que genera un clima de desconfianza y sensación de injusticia, puesto que un grupo se ve beneficiado por sobre el otro.

*“E: Cuando se hacen evaluaciones, de evaluaciones de clima, de clima laboral, o cómo se siente (refiriéndose al clima laboral), salimos muy mal evaluados como empresa, porque ahí están todas nuestras frustraciones, porque yo siento que uno entra a una empresa para desarrollar y crecer junto con la empresa, entonces, y eso no se ve, no se da, y no se da tanto en lo económico, que puede ser algo que uno requiere, que es un factor que influye, pero también uno quiere aportar desde su experiencia, desde el conocimiento o de lo que traen más frescos y que tengan la posibilidad de demostrar realmente que está en un estado de madurez que merece un desarrollo y un crecimiento profesional.”*

En ese sentido, se puede ver que la ambigüedad posee el potencial de amplificar conflictos y resistencias, debido a que la falta de claridad y múltiples interpretaciones lleva a que las personas se sientan manipuladas y desconfiadas (Acuña y Sanfuentes, 2016).

## Conclusiones

La necesidad de adaptar las organizaciones al nuevo dinamismo presente en el mercado, hace que surjan o se implementen medidas que apuntan a crear organizaciones innovadoras, competitivas y modernas. Una de estas medidas fue ampliamente utilizada en Chile, ya que conduce a una implantación de la economía de libre mercado y fortalecimiento de la gran empresa privada<sup>4</sup>, la privatización. Grandes industrias se vieron privatizadas, como las telecomunicaciones, puertos, electricidad, carreteras, pensiones, salud, educación y el agua. Esta investigación busca comprender de qué forma se gestionó la privatización en Aguas Andinas, antigua empresa estatal EMOS que abastece de agua a la región metropolitana<sup>5</sup>. Así de esta manera, se puede entender cómo se ha ido modernizando la organización y su gestión, y revisar si este nuevo modelo implementado permite a la organización ser realmente viable en este entorno altamente dinámico.

La privatización es un cambio radical en el funcionamiento de una empresa, y requiere grandes esfuerzos de adaptación y gestión del cambio. Entonces, si se desea comprender la privatización, una forma adecuada de hacerlo es entender cómo se adapta una organización que se privatiza. La cultura precisamente es la forma en que un grupo en forma compartida afronta sus problemas de adaptación, la cultura nos habla de adaptación. La idea central en este análisis es que estudiar la cultura ayuda a comprender cómo una organización se adapta y cómo cambia, siendo la privatización un cambio de una envergadura enorme.

A nivel organizacional en Aguas Andinas se puede apreciar que existen cambios en los supuestos compartidos en la organización. Sin embargo, estos nuevos supuestos no logran conciliar el carácter de una empresa privada que en el pasado fue una empresa estatal. Se ve que por parte de los trabajadores existe poca identificación con la empresa y las políticas que implementa. Incluso éstos llegan a cuestionar algunas prácticas que se han conocido en el último tiempo, como el pago de boletas a políticos<sup>6</sup>. Sin embargo, trabajadores, operarios y gerentes muestran una identificación con el servicio que se provee, con el abastecimiento del agua, el cual es motivo de orgullo a nivel institucional.

También se puede apreciar que las expectativas en torno a la privatización, en específico las que se relacionan a los clientes, la competencia y mercado, no se vieron cumplidas a cabalidad. En la empresa no se posiciona a los clientes como centrales, lo que se puede observar a través de la poca

---

<sup>4</sup> Aspectos centrales y ampliamente potenciados en Chile durante la dictadura militar

<sup>5</sup> Región que posee la mayor densidad poblacional a nivel país, y por ende con mayor demanda de centímetros cúbicos de agua en comparación con las otras regiones.

<sup>6</sup> Para mayor información se puede revisar <http://www.elmostrador.cl/mercados/destacados-mercado/2015/05/14/las-boletas-de-andres-zaldivar-a-aguas-andinas/>

inversión en servicio al cliente o en capacitar a quienes trabajan directamente con el cliente, a pesar de las repercusiones que esto tiene para los trabajadores. Tampoco se ve un énfasis en reconocer al mercado y la competencia como elemento que contribuye a la modernización, aspecto que Acuña (1995) posiciona como central en las empresas privadas. Los trabajadores no consideran que se han elevado los estándares de servicio, versus las grandes inversiones en tecnologías de producción o logística. En Aguas Andinas los trabajadores perciben una falta de flexibilidad organizacional y estructura que facilite la modernización. Esta tendencia a la inercia o poca flexibilidad algunos trabajadores la asocian a que lo que la empresa realmente busca es mantener sus ganancias a través del lobby y pago a políticos, todo para mantener la tarifa y el monopolio del agua.

De forma complementaria, las expectativas en torno a la modernización en la gestión e implementación de prácticas y políticas organizacionales no se han visto cumplidas. La nueva gestión no trajo consigo un rol más complejo, especializado y estratégico de los recursos humanos. En esta línea, se percibe que los procesos de selección son poco adecuados, con contrataciones irregulares y no centrados en el mérito.

En relación a la dependencia fallida y la permanencia en la empresa de los trabajadores los sindicatos toman un rol clave. Aguas Andinas posee un sindicato grande y fuerte, con una tasa de sindicalización muy por sobre la media nacional. Este sindicato potencia y contribuye a que los trabajadores se queden, ya que provee beneficios y fiscaliza el buen funcionamiento organizacional. Sin embargo, el sindicato puede frenar innovaciones y generar nuevas dependencias. La existencia de esta estructura sindical fuerte, aumenta las rivalidades y pugnas por el poder en la organización. Lo complejo en este contexto, es que mientras el conflicto esté escindido entre gerencia y sindicatos, se caerá en la lógica de la búsqueda de un enemigo, potenciando la dependencia y sumisión en la organización, dificultando la adopción de una cultura de mayor autonomía (Miller, 2005).

Este análisis de la cultura en Aguas Andinas ayuda a comprender cómo se llevó a cabo la modernización y nueva gestión como empresa privada. Para lograr profundizar más en los alcances de este análisis cultural, Meyerson (1991) señala que no basta con centrarse en los tres niveles propuestos por Schein (1985). Esto ocurre porque bajo esta lógica propuesta por Schein (1985) el grupo comparte de forma clara identidades, entendimientos y acuerdos, excluyendo la posibilidad de los miembros del grupo experimenten ambigüedades en su trabajo. Las ambigüedades pueden ser una fuente de información, ya que ahí residen muchas de las contradicciones y pensamientos divergentes que se encuentran en la organización. En Aguas Andinas una de las contradicciones que se ve presente se da en relación a los procesos de desarrollo de carrera.

La ambigüedad en el desarrollo de carrera se refleja en que gerentes experimentan un fomento en su desarrollo, versus los trabajadores quienes perciben una ausencia de desarrollo de carrera. Esta ambigüedad gira en torno a ciertas contradicciones relacionadas al desarrollo, presentes entre ambos grupos.

La primera de estas contradicciones se relaciona a la inexistencia de una política organizacional que fomenta el desarrollo de carrera. La segunda se vincula a las diferencias frente a cómo la organización aplica criterios basados en el mérito para asignar o potenciar el desarrollo de carrera. Una tercera contradicción guarda relación con la importancia que tienen los estudios o capacitaciones en el desarrollo de carrera, donde los trabajadores perciben que su repercusión es baja o nula, versus los gerentes que destacan el gran impacto que han tenido los estudios de posgrado en su desarrollo profesional. Una cuarta contradicción identificada, guarda relación con la impresión de las acciones de desarrollo de carrera se aplican de forma discrecional dependiendo de a quién se le aplica y cuál es su rango jerárquico en la organización.

Estas contradicciones presentes en torno a la ambigüedad en el desarrollo de carrera, muestran que en Aguas Andinas los sistemas de promoción no se basan completamente en el mérito. En este caso, se ve que el desarrollo de carrera funciona en Aguas Andinas con sistemas de promoción informales, que se manejan con discrecionalidad y que incluyen sesgos. Estos últimos afectan los sistemas de promoción y los criterios empleados en la toma de decisiones asociadas. En este caso lo complejo es que la inclusión de sesgos promueve la toma de decisiones subjetivas y termina potenciando la segregación y la inequidad, privilegiando a un grupo de elite por sobre otro que ve su desarrollo postergado.

Esta ambigüedad presente en el desarrollo de carrera se vuelve una fuente amplificadora de conflictos en la organización. Los trabajadores no ven de forma clara los precedentes que sustentan el desarrollo en la organización. Lo anterior, lleva a una sensación en los trabajadores de desmotivación, inequidad e injusticia.

Este análisis abre cuestionamientos sobre la forma en que los cambios modernizadores de esta envergadura son llevados a cabo, en particular, a cómo este cambio aún se implementa en Aguas Andinas, empresa de relevancia nacional. También, pretende abrir el debate de cómo generar organizaciones modernas, poniendo en debate si orientar la gestión hacia la libre competencia del mercado es realmente la respuesta. En ese sentido, se busca reanudar la discusión sobre la utilidad de la privatización como medida de eficiencia y modernización, ya que esta al ser un cambio tan complejo requiere una gestión del cambio adecuada y eficaz. En caso contrario, pueden ocurrir

eventos como los presentes en Aguas Andinas, donde la sensación generalizada de los trabajadores es la organización solo busca el bienestar y mantención del privilegio de unos. En este sentido, es importante que las iniciativas de modernización, innovación y autonomía en las organizaciones sean llevadas a cabo junto a planes que velen por el bienestar e involucramiento de los trabajadores en dichos cambios.

La privatización de los recursos estatales y la gestión de éstos por privados no es un tema cerrado. Chile sigue siendo uno de los pocos países donde el agua se ha privatizado bajo condiciones tan favorables para el libre mercado. Es por esto que la posibilidad de analizar y estudiar una de las pocas empresas sanitarias que opera bajo este modelo es una oportunidad para repensar la gestión y modernización que ha sido llevada a cabo en las organizaciones chilenas.

## Bibliografía

Acuña, E. (1995). La transición de empresa pública a privada: cambio cultural. *Rev. Facultad de ciencias económicas y Administrativas*, (19404492), 307-323.

Acuña, E., & Sanfuentes, M. (2016). AMBIGUITY IN THE IDENTITY TRANSFORMATION OF PUBLIC HEALTH ORGANIZATIONS. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 330-341.

Baier, V. E., March, J. G., & Saetren, H. (1986). Implementation and ambiguity. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2(3-4), 197-212.

Bauer, C. J. (2002). *Contra la corriente: privatización, mercados de agua y el Estado en Chile*. Lom Ediciones.

Biehl Navarrete, O. y Cárdenas Heresi, M. (2005). *Privatización de EMOS*. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/141038>.

Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. New York.

Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage.

Cámara de Comercio de Santiago. (2015). *Informe de Coyuntura: Sindicalización en Chile converge hacia promedios OCDE*.

Dahse, F. (1979). *Mapa de la extrema riqueza*. Santiago, Chile: Editorial Aconcagua, Santiago

Feldman, M. (1991). The meanings of ambiguity: Learning from stories and metaphors. En P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*. London, UK: Sage.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Greiner, L. E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*.

Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: Un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22 (39), 13-30.

Grueso, M. (2010) Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20 (36), 79-90.

Harrison, R. (1978). *Comprenda la Manera de ser de su organización*. Anzizu editores, Las Funciones Directivas, Editorial Labor.

Hogget, P. (2006). Conflict, ambivalence, and contested purpose of public organizations. *Human Relations*, 59(2), 175-194.

Kets De Vries, F. R. & Miller, D. (1993). *La organización neurótica*. Barcelona, España: Ediciones Apóstrofe.

Marcel, M. (1989). Privatización y finanzas públicas: el caso de Chile, 1985-88. *Colección estudios CIEPLAN*, 26, 5-60.

March, J. G., and Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Marti, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford. USA: Oxford Iniversity Press.

Meyerson, D. (1991). Normal ambiguity? A glimpse of an occupational culture. . En P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 131-156). London, UK: Sage.

Miller, E. (1993). *From Dependency to Autonomy*. Londres, Free Association Books

Miller, E. (2005) Poder, Autoridad, Dependencia y Cambio Cultural. En Acuña, E (Ed). *Liderazgo, Creatividad y Cambio en Organizaciones* (pp. 113-141). Santiago, Chile: Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Departamento Administración.

Ministerio de Justicia. (198). *Código de Aguas*. Chile.

Ministerio Secretaria General de la Presidencia. (2005). *Constitución Política*. Chile.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.

Mostrador, E. (2018). *ONG canadiense destaca lo perjudicial que fue privatizar el agua en Chile y que su éxito es sólo un mito*. [online] El Mostrador. Available at: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2017/06/13/informe-de-ong-canadiense-muestra-lo-perjudicial-que-fue-privatizar-el-agua-en-chile-y-que-su-exito-es-solo-un-mito/> [Accessed 13 Feb. 2018].

Mundaca, R. (2017). *Recuperar el Agua*. Santiago, Chile: Editorial Aún Creemos en los Sueños.

Powell, G. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. En Powell, G. (ed), *Handbook of Gender & Work*. London: sage Publications.

Quijano de Arana, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños* (2ª. Ed.). Barcelona: EUB.

Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Verlag Dashöfer (Ed.) Madrid, España: Ediciones Profesionales.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California: Jossey Bass.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basic of cualitative research: Greounded Theory Procedures and Techniques*. Londres: Sage.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.

Sturla, G., & Illanes, C. (2014). *La política de aguas en Chile y la gran minería del cobre*. University Library of Munich, Germany.

Vejar, D. J. (2014). *EL PRESENTE DEL SINDICALISMO EN CHILE*.

Werther, W. B. Davis, K. (1987). *Administración de personal y recursos humanos*.

## Anexos

### Anexo 1: Guión entrevistas individuales

1. Describe los principales hitos en tu carrera profesional
2. ¿Cuáles han sido los factores que más han contribuido al desarrollo de tu carrera profesional?
3. ¿Cuáles han sido los factores que más han entorpecido el desarrollo de tu carrera profesional?
4. ¿De qué manera lo que has planteado previamente ha contribuido y/o entorpecido tu desarrollo personal?
5. ¿cómo ha sido tu trayectoria laboral en XXXX?
6. ¿Qué es lo que más valoras en XXXX?
7. ¿Qué es lo que menos aprecias de XXXX?
8. ¿Cuáles son los elementos que más te identifican de XXXX?
9. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los principales objetivos de XXXX? ¿qué es lo que orienta su labor?
10. ¿Cómo describirías las oportunidades laborales que ofrece XXXX?
11. A partir de las respuestas del entrevistado, explorar 3 ejes planteados por Schein: Vertical (ascenso/descenso), centralidad e inclusión, rotación de áreas
12. ¿Qué factores estimulan o bloquean la movilidad y el desarrollo de carrera de las personas al interior de XXXX?
13. ¿Cuál es tu opinión personal con respecto a estos factores? ¿Los consideras justos/injustos; racionales/irracionales; efectivos/inefectivos; relevantes/intrascendentes?
14. De qué forma XXXX hace efectivas sus políticas de (reclutamiento, selección, compensaciones, etc.)
15. ¿Cómo respondes a las decisiones que XXXX adopta con respecto a tu desarrollo profesional y el de tus compañeros?
16. ¿De qué forma pueden las personas manifestar su molestia o malestar con respecto a la toma de decisiones en XXXX? ¿Cómo se resuelven estas diferencias?
17. ¿Cuáles son las mayores fortalezas de XXXX con respecto a las prácticas de gestión de personas? ¿Cuáles son las mayores debilidades de XXXX con respecto a las prácticas de gestión de personas?
18. Desde tu perspectiva, ¿qué es lo que orienta la de labor XXXX en cuanto a sus prácticas de gestión de personas?

## Anexo 2: Guión focus group

1. ¿Qué elementos o características de XXXX han facilitado o entorpecido el desarrollo de tu carrera profesional?
2. ¿Qué factores facilitan o bloquean la movilidad de las personas al interior de XXXX? ¿Cuál es tu opinión personal con respecto a estos factores? ¿Los consideras justos/injustos; racionales/irracional; efectivos/inefectivos; relevantes/intrascendentes?
3. ¿Cuál es tu evaluación de las prácticas de (reclutamiento, selección, compensaciones, desarrollo, etc.) en XXXX? (Fortalezas, debilidades)
4. ¿Cómo respondes a las decisiones que XXXX adopta con respecto a tu desarrollo profesional y el de tus compañeros? Si existen diferencias con la organización, ¿cómo se expresan y resuelven?
5. ¿Cómo describirías las oportunidades laborales que ofrece XXXX?
6. Desde tu perspectiva, ¿qué es lo que orienta la labor de XXXX en cuanto a sus prácticas de gestión de personas?
7. ¿Cuáles son los elementos que más te identifican de XXXX? ¿Qué es lo que menos te identifica de XXXX?