

# LA TRANSICIÓN DE EMPRESA PÚBLICA A PRIVADA: CAMBIO CULTURAL\*

por EDUARDO ACUÑA AGUIRRE

*Profesor Departamento de Administración*

*Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile*

## I. Introducción

El trabajo se refiere a los cambios que ocurren en empresas públicas que son privatizadas. La modificación en la propiedad es considerada un factor que da lugar a procesos de cambios en las empresas para adaptarlas a la nueva condición de entidad privada. La perspectiva que se ocupa para el análisis de los cambios es de tipo cultural, lo cual supone que los nuevos propietarios y autoridades buscan transformar de manera profunda la identidad y funcionamiento de la empresa.

El propósito del trabajo es identificar y explicar los cambios culturales que ocurren en las empresas que se privatizan. Las empresas públicas en su condición de instrumentos productivos del Estado son portadoras de una cultura de la 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. Patrocinan la formación de una nueva cultura en la que se promueven valores de autonomía, flexibilidad, eficiencia e innovación.

El trabajo es una interpretación sobre los cambios que ocurren en empresas públicas, cuando son adquiridas por inversionistas privados. La interpretación es resultado de un estudio exploratorio sobre dos empresas chilenas que son privatizadas durante el período 1985-1989: la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) y la Compañía de Telecomunicaciones de Chile (CTC). El método ocupado consistió en el análisis de las memorias anuales de las empresas durante los períodos previos, durante y con posterioridad a las privatizaciones. Por otro lado, la información de las memorias fue complementada con la realización de entrevistas a autoridades y profesionales de las empresas. A esto se agrega información que proviene de una revisión bibliográfica sobre privatizaciones en Chile. Las publicaciones de Cobo (1995) y Figueroa (1996) dan cuenta en extenso sobre el estudio exploratorio en que se apoya este trabajo.

## II. La cultura y sus funciones

A continuación se presenta un marco conceptual que sirve para el análisis de la materia en cuestión. Se procede en primer lugar a definir el concepto de cultura de una empresa u organización. Según Schein (1983), la cultura es un conjunto de supuestos básicos o creencias que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al tener que afrontar problemas de adapta-

\* Este trabajo es resultado del Proyecto de Investigación N° 1940492 financiado por FONDECYT.

ción 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. Los patrones culturales consolidados, por una parte, ofrecen respuestas efectivas para que las personas contribuyan a la adaptación de la organización al medio ambiente, lo que se expresa en la capacidad para producir bienes o servicios valorados en la sociedad. Cuando esto ocurre, la organización goza de legitimidad económica y social que permiten su mantenimiento a través del tiempo. Por otro lado, los patrones culturales consolidados también ofrecen respuestas efectivas para atender los problemas de integración interna entre las personas que componen la organización. Las relaciones de las personas entre sí y con la organización necesitan ser reguladas en diversos aspectos, tales como el tipo de motivación y compromiso que se espera de ellas, las recompensas y sanciones a las que pueden hacerse merecedoras, el acceso al poder, el ejercicio de la autoridad y la responsabilidad en decisiones. Mediante la regulación de las relaciones humanas internas se posibilita un orden y coherencia el que a su vez hace posible que las personas puedan contribuir a las tareas de adaptación al medio externo.

#### A. Dimensiones de la cultura y sus funciones en la adaptación externa de la organización

- a) *Misión*: Definición de la tarea básica de la cual se ocupa la empresa.
- b) *Metas*: Estados deseados a ser alcanzados en la empresa para cumplir con la misión.
- c) *Medios*: Modos establecidos para lograr metas; organización del trabajo, estructuras, funciones, cargos y procedimientos.
- d) *Medición*: Criterios para evaluar el cumplimiento de metas, uso de mecanismos de información, de control y procedimientos para las decisiones.
- e) *Corrección*: Procedimientos establecidos para corregir errores en el funcionamiento de la organización.

La cultura dota de viabilidad a la empresa en la medida que establece patrones de comportamientos que permiten su adaptación al medio ambiente. Esto supone, en primer lugar, que la organización cuenta con una misión que comunica a las personas con claridad cuál es la tarea básica que debe ser cumplida; producir ciertos bienes o servicios, que permitan la satisfacción de necesidades humanas en la sociedad. En segundo lugar, la cultura considera el establecimiento de metas como factor imprescindible para que las personas y grupos dirijan de manera deliberada y selectiva sus comportamientos hacia la consecución de los estados deseados establecidos. Por otra parte, la cultura supone una especificación de medios, procedimientos y normas de que deben valerse las personas para el logro de las metas. El control de resultados es un valor central para el funcionamiento de la organización, las personas necesitan de información que les posibilite evaluar el desempeño ocurrido, conocer sobre avances o desviaciones respecto del logro de metas, lo cual a su vez implica la disponibilidad de procedimientos para corregir aquellos resultados que constituyen problemas.

#### B. Dimensiones de la cultura y sus funciones en la integración interna de la organización

- a) *Lenguaje*: desarrollar un lenguaje común que posibilita la comunicación y entendimiento entre las personas.

- b) *Fronteras de pertenencia*: Establecer consenso sobre criterios que determinan la pertenencia o no a la empresa, procedimientos para la selección de miembros, condiciones para la expulsión de personas.
- c) *Poder y status*: Consenso sobre las formas de obtener, mantener y perder poder en la empresa. Se regula el acceso a posiciones de autoridad y la participación en decisiones.
- d) *Intimidad, amistad y afecto*: Elaboración de normas que regulan las relaciones entre pares, con la autoridad y con agentes externos.
- e) *Recompensas y castigos*: Prescribir y proscribir conductas y establecer sistemas de recompensas y sanciones según el desempeño de las personas.

Por otro lado, la cultura cumple también la función de integrar a las personas en la empresa, lo que en parte ocurre mediante el desarrollo de un lenguaje común que permite la comunicación y colaboración entre la gente. La cultura supone criterios que regulan la inclusión y exclusión de miembros, vale decir qué personas podrán participar en la empresa y los que no deben hacerlo e, incluso, observar la posibilidad de expulsión de sujetos y las condiciones para que ello ocurra. La motivación y el compromiso de las personas para cumplir con sus deberes son también regulados mediante la cultura al establecer recompensas y sanciones que serán distribuidas según el desempeño que muestren los individuos. Patrones culturales definen y controlan el acceso al poder y las formas de utilizarlo dada su importancia para la toma de decisiones; en las empresas se definen las fuentes que originan poder, quiénes son las personas que pueden acceder a ellas y los medios legítimos para alcanzarlo. Las relaciones interpersonales son reguladas en su intimidad y afectividad, generándose una mayor o menor permeabilidad para la expresión de emociones y conflictos, estableciéndose procedimientos que pueden especificar su forma de comunicación, el modo de abordarlos y los actores que son responsables de intervenir. La cultura de las empresas incluye también la construcción de mitos, leyendas e historias, identificación de héroes, con lo que se contribuye al desarrollo de un sentido de identidad y de pertenencia en las personas, lo que a su vez refuerza en ellas su lealtad y compromiso con la empresa.

La cultura puede tomar diversas formas en las empresas, para los propósitos de este trabajo se distinguen dos tipos, una de la dependencia y otra de la autonomía (Miller 1993; Harrison 1978).

La cultura de la dependencia atribuye a la autoridad un papel central en el funcionamiento de la organización, ella es depositaria de un legado de normas y valores que han dado muestra fehaciente de su efectividad para afrontar los problemas de adaptación al ambiente. A la autoridad le compete preservar ese legado cultural velando por su respeto y obediencia por parte de los miembros de la organización, quienes por su compromiso y lealtad con ese legado cultural, se hacen merecedores de un vínculo sólido de pertenencia que les da un sentido de identidad, seguridad y protección. Se establece así un sistema que opera 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 los predicamentos de 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. 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. La cultura de la

dependencia, por la valoración que otorga a la tradición es esencialmente conservadora, ella se desarrolla y consolida en organizaciones que operan en ambientes estables y homogéneos, sus 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).

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. La viabilidad de la organización descansa en su capacidad para desarrollar respuestas efectivas e innovadoras ante las distintas demandas. Para tales efectos se promueve la colaboración entre las personas y grupos y el flujo expedito de recursos materiales, humanos y de información. Los patrones culturales que orientan el comportamiento tienen un carácter instrumental, cuya vigencia está acotada por su funcionalidad para la ejecución de las tareas que se enfrentan. La innovación es importante en cuanto posibilita mejorar la efectividad y eficiencia en patrones culturales vigentes, como también por el descubrimiento de nuevos patrones para encarar nuevas tareas. La cultura enfatiza 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. A las personas y grupos se les delega poder para abordar sus cometidos haciéndose responsable por los resultados que se alcancen, la organización del trabajo tiende a operar sobre la base de equipos en donde las personas aportan con sus conocimientos y experiencias en la solución de problemas. 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. El conocimiento y la experiencia se constituyen en fuentes importantes para el ejercicio del liderazgo, el cual no es materia exclusiva de las autoridades, sino que se le concibe como una capacidad extendida entre los miembros de la organización. 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 sólo es materia que compete a las autoridades, sino que se extiende a todas las personas, independiente de sus funciones. 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).

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 ambientales pueden alcanzar tal singularidad que resulte indispensable una modificación radical de la cultura. Las definiciones hechas respecto de la misión de la empresa, sus metas, organización del trabajo, formas de control y mecanismos correctores del desempeño, pueden resultar total o parcialmente obsoletas. De igual modo, los patrones

culturales que regulan las relaciones entre personas y grupos permitiendo la integración interna pueden también resultar inoperantes, haciendo evidente su obsolescencia ante las nuevas circunstancias que se enfrentan. La viabilidad de la empresa, por lo 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. Esto suele ser un proceso prolongado, de largo plazo, que demanda grandes inversiones de recursos y energías, que incluye aciertos y desaciertos, antes de que se logre finalmente identificar los nuevos valores, normas y creencias. Cuando esto ocurre se puede proceder al cambio cultural propiamente tal, en donde los nuevos contenidos necesitan ser comunicados para que las personas los conozcan e integren como nuevo referente para el comportamiento que se debe desarrollar en la empresa. 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 necesario 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.

### III. Modernización de la sociedad chilena y la privatización de empresas

Para entender las privatizaciones que ocurren en Chile en el período 1985-1989 es útil hacer una breve referencia al marco institucional de la sociedad. El gobierno militar, a partir de 1973, inicia y consolida un proceso de modernización de la sociedad. En lo económico ello consiste en la aplicación del modelo de economía social de mercado que en sus características más importante establece una apertura al comercio internacional, una reducción de las funciones del Estado y la desregulación de los mercados.

Las acciones modernizadoras del gobierno militar constituyen transformaciones radicales. Se pasa 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. La transformación de la sociedad altera de manera sustantiva la distribución de poder en ella, 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. A la autonomía se la concibe como una respuesta eficaz para atender en mejor forma las demandas de los mercados, particularmente ante la situación de acentuada competencia que se desencadena con la apertura al comercio internacional (Muñoz 1993; Paredes 1993; Paredes y Riveros 1994; Campero y otros 1993; Cortázar 1993).

Dentro de este contexto la privatización de empresas públicas es concebida como una estrategia coherente con las transformaciones de la sociedad, particularmente con el nuevo papel del Estado y el valor que le asigna al mercado como institución reguladora de las decisiones económicas. El traspaso de las empresas públicas a propietarios privados es una forma para que éstas operen de manera más eficiente y contribuyan a un mayor y mejor bienestar de la población (Hidalgo y otros, 1995).

El gobierno militar en su decisión de privatizar empresas públicas crea condiciones para hacer factible y atractiva la compra de éstas. Toma medidas para que las empresas racionalicen su gestión y tiendan al autofinanciamiento, se les autoriza para que operen sobre la base de precios de mercado, se eliminan franquicias tributarias, se les induce a que reduzcan su nivel de endeudamiento y controlen rigurosamente las inversiones. Estas acciones se orientan a que las empresas del Estado modifiquen patrones históricos de gestión, asimilándose a lo que ocurre en empresas privadas. Por otro lado, junto a estas iniciativas del gobierno, los ejecutivos de las empresas estatales ante la inminencia de la venta adoptan medidas preparatorias para el cambio en la propiedad. Realizan acciones sistemáticas para alinear las empresas en pos de una mayor eficiencia, de modo de proyectar una imagen atractiva para los eventuales compradores. Los cuadros de ejecutivos y profesionales son sometidos procesos de capacitación intensivos que les preparen para desenvolverse con efectividad en la nueva empresa (Fernández, 1997).

El gobierno militar en forma sincronizada con la preparación de los procesos de privatización de empresas públicas implementa acciones para la desregulación de los mercados, creando agencias especialmente para dicho propósito, las cuales con posterioridad deberán abocarse al control de las actividades económicas en sectores e industrias específicas. (Alé 1990; Paredes 1993).

#### IV. Cultura de la dependencia y cultura emergente de la autonomía

Las empresas públicas se fundan y desarrollan bajo el amparo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), entidad del Estado chileno que se ocupa de atender las necesidades de desarrollo económico y social del país, en materias tales como electricidad, telefonía y telecomunicaciones, navegación marítima y aérea, entre otras. Este hecho es muy importante para la cultura de las empresas públicas, porque al formar parte de la organización del Estado éste les transfiere contenidos fundamentales de su propia cultura, centralizador, burocrático y benefactor. Las empresas se integran al sistema productivo estatal en una relación de gran dependencia jerárquica con las autoridades de agencias superiores del Estado, las que restringen fuertemente la autonomía para la toma de decisiones, la disponibilidad de recursos y la gestión. Las empresas son reguladas a través de una compleja trama normativa que prescribe sus objetivos, una forma burocrática de funcionamiento, atribuyendo a entidades externas un papel central en el control de resultados y en las posibilidades de desarrollo. La dependencia de la empresa en sus relaciones externas se replican hacia su interior, el desempeño de funcionarios y profesionales se inspira en las orientaciones que entregan los gerentes y las jefaturas, por otro lado son conocedores de los procedimientos burocráticos establecidos y celosos de cumplirlos con rigurosidad. La obediencia a las autoridades y el respeto a las tramas normativas son garantías de seguridad en el empleo, de gozar de generosos beneficios y de posibilidades para progresar en la carrera funcionaria.

Una vez que en las empresas se consolida el control de la propiedad por parte de los nuevos dueños, se inicia en ellas un proceso de transformación. 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. 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. El proyecto consiste

en crear un nuevo paradigma cultural que permita, por una parte, la adaptación a las nuevas condiciones ambientales y, por otra, que contribuya a una integración interna entre el personal. La nueva cultura 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.

### A. Misión, metas y valores nucleares

<i>C. Dependencia</i>		<i>C. Autonomía</i>
Empresario, estrecha dependencia	Papel del Estado y relaciones	Regulador, autonomía
Monopolio, nacional	Mercado	Competencia, nacional e internacional
Bienestar de sociedad, soberanía, seguridad nacional	Misión y metas	Crecimiento, desarrollo de empresa, satisfacción de clientes
Producción conservadora, mantención	Orientación	Mercado, eficiencia en uso de recursos, Calidad, innovación

### *Cultura de la dependencia*

Las empresas públicas son instrumentos por medio de las cuales el Estado chileno busca el desarrollo social y económico del país en áreas donde la inversión privada era insuficiente, o bien para regular actividades de monopolios naturales o con bajo nivel de competencia, en el entendido que el control por el Estado era fuente de mayor bienestar para la población. En tal sentido, la cultura de las empresas públicas establece un sentido de misión referido a procurar el abastecimiento de bienes y servicios a toda la población del país, a lo cual se le atribuye el carácter de estratégico. La misión toma formas específicas según el tipo de actividad productiva a la que se aboque la empresa en particular, electrificación, telecomunicaciones, telefonía u otras. El sentido de servicio a la sociedad chilena establece con fuerza la naturaleza de la tarea básica que se debe cumplir. En los miembros de las empresas la misión es motivo de identidad, orgullo y de motivación, es sentirse partícipe de actividades productivas pioneras que contribuyen a elevar el bienestar de la sociedad, a crear soberanía y a la seguridad nacional.

La cultura estimula a que las autoridades orienten su gestión esencialmente hacia lo técnico productivo, descuidando los aspectos de eficiencia en el desempeño. Las empresas están impregnadas del carácter benefactor del Estado, lo cual lleva a que la rentabilidad de los recursos involucrados en la generación de bienes y servicios públicos sea materia de segundo orden. La atención debe estar centrada con prioridad en la cobertura con que bienes y servicios son entregados a la población y en establecer bajas tarifas, a pesar de que ellas no cubran los costos reales de producción. Por otra parte, a las empresas estatales se les asignan objetivos sociales ajenos a su tarea básica, con el propósito de disminuir las tasas de desempleo en el país, la

dotación de personal suele alcanzar tamaños más allá de lo técnicamente indispensable con lo cual se elevan los costos y se afecta seriamente la eficiencia en los resultados. La cultura tolera que las tareas básicas de las empresas se vean desplazadas por objetivos sociales y políticos, esto es amparado por las autoridades superiores del Estado con lo cual se refuerzan la irracionalidad en el funcionamiento del sistema.

Los consumidores son un referente periférico para la gestión de las empresas, se trabaja con el supuesto de que la producción de bienes o servicios es la adecuada para satisfacer las necesidades de los usuarios. Está ausente el considerar al consumidor como un factor relevante para la gestión de las empresas, identificar distintos tipos de consumidores, sus necesidades, gustos y la evolución que pueden experimentar. La condición de monopolio que tienen las empresas estatales pone al consumidor en una posición desventajosa, porque al no existir competencia se ve forzado a depender exclusivamente de las ofertas que las empresas estatales les ofrecen. La producción de bienes y servicios suele ser insuficiente para cubrir las necesidades de la población, porque el Estado no dispone de holgura en recursos para financiar inversiones que permitan aumentar su capacidad de producción. La posibilidad de participación de privados en los mercados para atender la demanda se ve frenada, porque éstos no pueden competir con los niveles de precio con que operan las empresas estatales. La orientación al cliente, de brindar bienes y servicios de calidad no forma parte de los patrones culturales, el cliente está atado por la dependencia que tiene con las empresas, no dispone de otra opción que el aceptar lo que se le ofrece. La posibilidad de que las autoridades responsables de la gestión de las empresas pueda corregir las deficiencias en el desempeño es remota, porque la autonomía en las decisiones está fuertemente restringida.

#### *Cultura de la autonomía*

En la nueva cultura la misión es modificada, tiene la singularidad de reconocer al mercado y a los clientes como referentes esenciales para el funcionamiento exitoso de las empresas en su condición de privadas. De una misión que ponía énfasis en lo técnico productivo se pasa a otra que destaca la importancia de que las empresas en su condición de entidades privadas orienten sus labores a atender los requerimientos de los mercados y al logro de una satisfacción de las necesidades de los clientes. Por otro lado, se reconoce una capacidad técnica productiva que permite aplicar una estrategia de crecimiento para las empresas mediante la explotación de nuevos negocios.

El mercado es apreciado ofreciendo variadas oportunidades para el desarrollo de la empresa en función de lo cual se opta por la diversificación de sus productos. Hay una expansión en el ámbito del mercado en cuanto se reconoce una heterogeneidad en los tipos de clientes que requieren ser atendidos según la singularidad de sus necesidades. La cobertura geográfica del quehacer de las empresas se expande, se la visualiza como parte de una economía global, por lo que se hace necesario traspasar las fronteras de los mercados nacionales y abrirse a participar en negocios internacionales. Para tales efectos la empresa debe estar dotada de competitividad que le permita alcanzar una posición sólida y ventajosa en los mercados.

La nueva cultura imprime como valores centrales la orientación al mercado y el servicio al cliente, lo cual supone la integración de capacidades técnicas y económicas en las empresas. Para responder con efectividad a la competencia existente en los mercados, la empresa requiere estar dotada de condiciones técnicas y de recursos humanos que permitan la innovación y mejoramiento en productos para así brindar satisfacción a las necesidades de los clientes. En

simultaneidad con esto se precisa conjugar la rentabilidad económica de los proyectos. La flexibilidad es una condición indispensable para la adaptación de la empresa a los cambios en los mercados, para cuyos efectos se crean condiciones que favorecen al desarrollo de la autonomía y descentralización en las decisiones.

La cultura emergente descansa en el supuesto básico de que las empresas son entidades que disponen de autonomía para tomar las decisiones que permitan solucionar los problemas de adaptación al medio ambiente, lo cual contrasta con los patrones de dependencia existentes en la cultura de las empresas estatales. Por otra parte, la cultura emergente también promueve una nueva forma de integración interna para el personal de modo que resulte coherente con el principio de autonomía que inspira el quehacer de las empresas.

## B. Organización del trabajo

<i>C. Dependencia</i>		<i>C. Autonomía</i>
Mecánica	Burocracia	Dotada de flexibilidad
Simple, orientada a la producción	Cúspide estratégica	Diversificada, orientada al mercado
Voluminosas, efectos en costos	Unidades de apoyo	Reducidas, externalización, búsqueda eficiencia
Centralizados	Decisiones	Descentralizadas, delegación
Empresa unitaria	Configuración	Corporación y empresas filiales
Autoridades y planes	Coordinación	Autoridades, planes y equipos de trabajo

### *Cultura de la dependencia*

La cultura de la dependencia se manifiesta a través de una organización burocrática del trabajo, lo cual es coherente con la producción masiva de servicios mediante los cuales se da respuesta a la demanda de un mercado voluminoso compuesto por la población del país. La burocracia resulta funcional a los entornos de las empresas que son de baja complejidad, con clientes cautivos, ausencia de competencia y estabilidad. La tecnología que se ocupa supone procesos productivos rutinarios, que derivan en productos o servicios estandarizados, homogéneos, con ciclos de vida prolongados. Por otra parte, la burocracia constituye para las empresas un paradigma que permite articular el comportamiento colectivo de un contingente numeroso de personas, ejecutivos, jefaturas, profesionales, y muy especialmente de quienes laboran en los centros operativos.

La cúspide estratégica incluye la participación de directores y gerentes, a quienes les corresponde definir las estrategias para la empresa y controlar la evolución de los resultados. Los cargos son ocupados por personas con calificación profesional, cuya principal orientación es la creación de condiciones técnicas que permitan una producción eficiente. La burocracia incluye una abundante presencia de mandos medios, cargos que son ocupados generalmente por

profesionales o técnicos que han desarrollado su carrera dentro de la empresa, a quienes les corresponde cumplir funciones de coordinación y control. Los centros operativos integran grandes cantidades de trabajadores, a quienes les cabe participar en las distintas actividades relacionadas con la producción y comercialización de los bienes o servicios.

La organización burocrática procura la estabilidad en el funcionamiento de la empresa para cuyos efectos considera diversos servicios internos que asisten a las actividades productivas, unidades encargadas de la capacitación del personal, asistencia de salud, aseo, seguridad, alimentación, transporte, correo y relaciones públicas, etc. Por otro lado, también existen unidades técnicas compuestas por profesionales altamente calificados a quienes les competen diversas funciones, asesorar a la alta dirección en la planificación estratégica de la empresas, contraloría del uso de los recursos, programación de la producción y planificar procesos de ajuste en el funcionamiento de la empresa.

La organización del trabajo supone una alta diferenciación de funciones y especialización en tareas, se establecen fronteras rígidas que dificultan la integración entre las partes. Las unidades tienden a manejarse de modo autosuficiente con énfasis en sus propias metas perdiendo de vista el requerimiento de colaboración recíproca. La proliferación de niveles jerárquicos dificulta las comunicaciones verticales y horizontales, la capacidad para tomar decisiones ante problemas y conflictos se concentra en las autoridades. El comportamiento de las personas está inspirado en las decisiones de la autoridad, en el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos, se pone énfasis en los medios perdiéndose de vista la prioridad del logro de las tareas y metas, se inhibe la iniciativa y la capacidad de asumir riesgos. Por último es revelador que la organización del trabajo en las empresas públicas no considere funciones formales abocadas a manejar las relaciones con el mercado y los consumidores, esto es reflejo de una gestión que se orienta esencialmente a lo técnico productivo y del valor marginal con se aprecia al mercado y a los clientes.

### *Cultura de la autonomía*

La nueva cultura 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 heterogéneos, una mayor cobertura geográfica que incluye el ámbito nacional e internacional y una fuerte competencia. La organización burocrática del trabajo precisa estar dotada de una diferenciación de funciones y de flexibilidad que permitan hacer frente a la heterogeneidad de los mercados y a los cambios, permitir la innovación y la calidad en productos, la integración entre las labores técnicas productivas con las de mercado, y muy especialmente cuidar la eficiencia en el empleo de recursos y en los resultados de las empresas. El paradigma de la burocracia es coherente con el propósito de las empresas de explotar nuevos negocios en mercados voluminosos, con la disponibilidad de una tecnología que posibilita la elaboración estandarizada de nuevos productos y la ejecución de tareas rutinarias en las que participa un contingente numeroso de personas.

La cúspide estratégica se vuelve más compleja porque las posiciones ejecutivas aumentan como consecuencia de la decisión de incursionar en nuevos negocios. La heterogeneidad y complejidad de los nuevos mercados hace necesario la creación de empresas filiales que cuentan con sus propias autoridades a las cuales se les otorga autonomía para la gestión. Las empresas filiales están integradas a una gestión corporativa ejercida por los altos niveles de dirección, a

quienes les compete tener una visión estratégica de los negocios, definir políticas y controlar los resultados globales de la empresa matriz y de sus filiales. Los niveles intermedios de jefaturas son disminuidos en el propósito de hacer más expeditas las comunicaciones, facilitar las decisiones y reducir costos. Esto se ve facilitado por la introducción intensiva de tecnología de información por medio de la cual se sustituyen las funciones de coordinación y control que tradicionalmente se le han atribuido a los niveles intermedios de autoridad. Los centros operativos de las empresas persisten en conglomerar un volumen muy numeroso de funcionarios que son los que se ocupan de las actividades productivas, de ventas y administrativas. La introducción de tecnología que automatiza procesos productivos permite reducir personal en los centros operativos. Sin embargo esta reducción se compensa con nuevas contrataciones como resultado de la incursión en nuevos negocios.

Un cambio significativo ocurre en las funciones de apoyo que tradicionalmente están incluidas en las estructuras burocráticas. En las empresas se opta por concentrar el uso de los recursos en aquellas actividades que constituyen el núcleo de sus negocios, procediéndose a externalizar a todas aquellas que no cumplen con tal condición, tales como la capacitación, la asistencia en salud, aseo, seguridad, transporte y alimentación. La externalización de funciones trae aparejada reducción en personal y disminución en costos en tanto se contratan servicios de terceros para atender las necesidades de las empresas. Las unidades técnicas de apoyo al estar integradas por funcionarios con un alto nivel de calificación profesional, adquieren una singular relevancia, primero porque brindan asesoría en las decisiones estratégicas de la alta dirección, segundo porque planifican y conducen procesos de cambios que son necesarios para lograr una adaptación de la empresa al medio ambiente, y en tercer lugar porque se constituyen en un grupo centralizado de recursos profesionales que asesora y apoya al desarrollo de empresas filiales.

La organización del trabajo enfatiza la integración entre funciones especialmente entre lo técnico productivo, la comercialización y lo económico financiero para cuyos efectos las fronteras entre unidades y grupos aumentan su permeabilidad y se fomenta el trabajo en equipo. Es una organización que estimula la autonomía, la velocidad en las comunicaciones y la descentralización en las decisiones para atender con eficiencia y efectividad los requerimientos de los mercados. El protagonismo de las autoridades en las decisiones se ve disminuido, se recurre a la delegación de la autoridad a personas y grupos con las competencias necesarias para solucionar problemas. La organización del trabajo opera con un concepto de responsabilidad en los resultados que no sólo se remite a las autoridades y sus acciones, sino que se hace extensiva a todo el personal de las empresas.

### C. Autoridades

<i>C. Dependencia</i>		<i>C. Autonomía</i>
Relativamente simple	Complejidad de roles	Gran complejidad
Técnicas productivas	Competencias	Técnicas, financieras, de mercado y humanas
Político, con autoridades	Compromiso	Con empresa y resultados

*continúa*

<i>C. Dependencia</i>		<i>C. Autonomía</i>
Dependiente y restringida en decisiones	Gestión	Autónoma
Desplazamiento de objetivos de presa por intereses políticos	Objetivos	Definición de objetivos y evaluación de resultados
Centrado en posición jerárquica	Liderazgo	Posición jerárquica, conocimiento, experiencia, poliarquía, participación

### *Cultura de la dependencia*

La alta dirección de las empresas públicas, directores y gerentes, es ocupada por personas que son designadas por las autoridades políticas de agencias centrales del Estado. En los años inmediatamente previos a las privatizaciones los cargos son ocupados por oficiales de alta graduación de las Fuerzas Armadas y por civiles, los que generalmente son poseedores de una calificación profesional en alguna de las ramas de la ingeniería, militar, civil, eléctrica, u otra. Son personas elegidas sobre la base de su lealtad y compromiso con las autoridades políticas y porque su formación profesional augura competencia para una gestión eficiente de las empresas. Las calificaciones profesionales de las altas autoridades imprimen a la gestión de las empresas una orientación que privilegia la producción, estando en un segundo plano lo relativo a la eficiencia económica, la orientación al mercado y a los clientes.

Las altas autoridades de las empresas enfrentan serias restricciones de autonomía para llevar a cabo sus funciones de gestión. La nominación de las personas en los cargos supone lealtad y compromiso político hacia las autoridades superiores del Estado, más aún para el caso de oficiales de las Fuerzas Armadas. La permanencia en los cargos de alta dirección de las empresas supone una lealtad que se expresa en acuerdo y obediencia a las políticas y decisiones tomadas por las instancias superiores respecto de cómo gestionar las empresas. Probablemente, la expresión de desacuerdos profundos por parte de los directivos de las empresas con esas políticas y decisiones pueden haber significado la remoción de las personas de sus cargos. Por lo tanto la dependencia política afecta severamente la autonomía de las altas autoridades de las empresas para la gestión. Toma preeminencia el mostrar lealtad y compromiso con las autoridades centrales por sobre el compromiso con las tareas de las empresas. Los intereses políticos en ocasiones se dejaban sentir interfiriendo en la racionalidad de la gestión. Cuando se necesitaba hacer transformaciones profundas en las empresas que resultaban impopulares, reducción de personal, cierre de plantas, éstas podían verse postergadas, dado que las autoridades de gobierno no estaban dispuestas a asumir los costos políticos de las decisiones.

Por otro lado la gestión de las empresas es fuertemente trabada por la dependencia que existe con diversas agencias del Estado. Aun cuando las empresas formalmente dependen de una sola organización, en la práctica y en virtud de una serie de instructivos gubernamentales, sus decisiones estaban afectas a la participación de un gran número de agencias estatales. La dependencia natural era con el Ministerio correspondiente al sector de actividad de la empresa, éste instruía sobre los objetivos a cumplir y controlaba la gestión. Los Ministerios de Economía y Hacienda jugaban un papel importante, el primero definía circunstancialmente objetivos,

aprobaba y controlaba presupuestos y efectuaba labores de control de la gestión, de la dotación del personal, de remuneraciones y de endeudamiento. El de Hacienda fijaba el marco económico global de la empresa y también ejercía labores de aprobación y control de presupuesto, de la gestión y del endeudamiento. ODEPLAN revisaba los proyectos de inversión que la empresa deseaba emprender. El Banco Central ejercía control sobre el endeudamiento y amortizaciones. La Contraloría General de la República se encargaba de vigilar la legalidad de los procedimientos que se llevaban a cabo en las empresas. Adicionalmente, Intendencias y Municipalidades, también fijaban normas y hacían controles específicos a sus funciones.

La dependencia múltiple que tenían las empresas con agencias del Estado era fuente de una enorme complejidad para la gestión, en tanto las autoridades enfrentaban orientaciones contradictorias respecto de la prioridad de objetivos a atender y sobre las estrategias a emplear. Por otro lado, la existencia de objetivos múltiples y que en ocasiones eran contradictorios, se traducía en que la responsabilidad por los resultados de la empresa se diluía. Era difícil asumir la responsabilidad cuando no se disponía del control simultáneo de factores esenciales para la gestión.

### *Cultura de la autonomía*

La nueva cultura incluye el supuesto de que las empresas están dotadas de autonomía, con lo que se pone de manifiesto que los resultados que se logren dependen esencialmente de las decisiones estratégicas que se tomen y de las acciones que se lleven a cabo. La calidad de las personas que ocupan los cargos de alta dirección y de jefatura intermedia se constituye por lo tanto en un factor de crucial relevancia para el desarrollo de las empresas. Las nuevas autoridades deben responder a un perfil profesional y psicológico acorde con la responsabilidad de gestionar el crecimiento de una empresa privada que busca alcanzar su consolidación en mercados nacionales e internacionales de alta competencia. Los nuevos propietarios, especialmente cuando el control mayoritario de la propiedad lo ejercen empresas multinacionales con gran experiencia en los negocios a los que se abocan las empresas, optan tempranamente por renovar en su totalidad a las personas que ocupan cargos en la cúspide estratégica, designando nuevas autoridades de su confianza tanto por sus calificaciones profesionales, experiencias laborales y por el compromiso para con los nuevos dueños.

Las nuevas autoridades, directores, gerente general y equipos de gerentes, son las responsables de sustituir el antiguo paradigma cultural de la dependencia por un nuevo paradigma que sea acorde con la condición de empresa privada. Estas autoridades son poseedoras de una alta calificación profesional, con estudios avanzados en economía, finanzas y administración, y con experiencias laborales en dirección de empresas privadas, lo que avala la disponibilidad de capacidades para abordar con éxito las transformaciones. Les corresponde ejercer el liderazgo en el cambio cultural, en cuanto sus decisiones y acciones son las que plasman los nuevos valores y creencias en que deberá inspirarse el comportamiento colectivo en las empresas. Son responsables de las decisiones estratégicas, de formular las nuevas misiones, de la apertura a la explotación de nuevos negocios en su cobertura geográfica nacional e internacional. Del mismo modo les corresponden participar en la nueva organización del trabajo, decidir sobre la modalidad en que deben operar las empresas filiales y su integración con la corporación central. Por otra parte, también deciden sobre los ajustes que son necesarios de hacer en la estructura burocrática para dotar a la empresa de flexibilidad y así responder con eficiencia e innova-

ción a los cambios en el medio ambiente. La gestión tiene fuerte orientación hacia el mercado, a los consumidores, junto con integrar las condiciones técnicas productivas y económicas financieras de las empresas. Destacan la importancia del control sobre los resultados, la búsqueda de la eficiencia y productividad en el empleo de los recursos, la satisfacción de las necesidades de los clientes, la innovación y la calidad en los productos. Las iniciativas innovadoras de las altas autoridades encuentran aliados efectivos en las jefaturas intermedias y en los profesionales, especialmente los más jóvenes, quienes contribuyen a la consolidación de los nuevos valores y creencias. Jefaturas y profesionales, que tempranamente muestran un compromiso y capacidades para desenvolverse en las directrices que entregan las nuevas autoridades, adquieren un gran protagonismo en brindar legitimidad a los nuevos valores y creencias, y en promover su aprendizaje por parte del personal. El proceso de cambio se robustece a través del liderazgo de las nuevas altas autoridades y con la participación de las jefaturas y profesionales, esto junto a otras acciones simultáneas de cambio, permiten atenuar las resistencias de grupos conservadores dentro de las empresas permitiendo el avance progresivo de la nueva cultura.

La condición de autonomía en las decisiones pone un gran énfasis en la responsabilidad de las autoridades sobre los resultados que alcancen las empresas. Las autoridades disponen de espacios de libertad y recursos para el logro de objetivos, por lo que su principal compromiso radica en realizar una gestión exitosa de la empresa. La permanencia en los cargos está asociado con los resultados productivos y financieros que muestra la gestión. Este principio, que opera para los altos niveles de autoridad, se difunde y se vuelve vigente para los distintos estratos que compone el personal de las empresas.

#### D. Recursos Humanos

<i>C. Dependencia</i>		<i>C. Autonomía</i>
Mantención	Orientación	Desarrollo, contribución a resultados empresa
Operativa	Función	Estratégica
Unidad operativa	Estructura	Gerencia de recursos humanos, tecnificación de la función
Seguridad, estabilidad, dotaciones voluminosas	Empleo	Según desempeño, dotación según requerimientos técnicos y económicos de la empresa
Centralizada en unidad	Gestión de recursos	Descentralizada en la línea

#### *Cultura de la dependencia*

Las empresas del Estado solían tener dotaciones de personal muy voluminosas, en parte esto responde a requerimientos técnicos que hacían necesario la participación de grandes cantidades de funcionarios, profesionales, administrativos y trabajadores. A esto se agrega el hecho de que las empresas tienen una presencia en diversas regiones del país con lo cual se acentúa el volumen de las dotaciones. Por otra parte, el tamaño de la dotación es afectado por la per-

meabilidad de las autoridades para permitir contrataciones por sobre las necesidades técnicas de las empresas, acogiendo presiones políticas en tal sentido. El exceso de dotación también se explica porque las empresas públicas operan con el supuesto de seguridad en el empleo, por lo que los egresos de personas son inusuales. Los funcionarios de las empresas, por tanto, tienden a tener una prolongada antigüedad en ella, con lo que los costos laborales son significativos. El tamaño voluminoso de las dotaciones afecta seriamente en la eficiencia de los resultados de las empresas.

No obstante el tamaño voluminoso de las dotaciones de personal, a la gestión de los recursos humanos se le otorga un papel secundario que se refleja en la posición que se le asigna en la estructura de la empresa y en su funcionamiento. Generalmente la unidad se localiza como parte de una gerencia cuyo objetivo central es de otra índole, se la entiende cumpliendo labores esencialmente operativas, reclutamiento, selección, remuneraciones, bienestar, capacitación, relaciones laborales, y desvinculación del personal. Está excluida de participar en las decisiones estratégicas de las empresas. La gestión de los recursos humanos se funda en una filosofía tradicional orientada a mantener al personal en lugar de una concepción orientada al desarrollo. La unidad de recursos humanos suele ser precaria en recursos, en la disponibilidad de profesionales y en la actualización de tecnología propia de la función.

La gestión de recursos humanos se centraliza en la unidad responsable. Las políticas que se siguen distan de estar inspiradas en una racionalidad que privilegie los resultados técnicos y económicos de la empresa. Esto se manifiesta en que no siempre existe un manejo profesional y técnico de procesos de gestión, tales como la evaluación del desempeño, diseño y administración de la carrera funcionaria, precisar la dotación, los mecanismos de ingreso y egreso de personal, descripciones y evaluaciones de cargos, sistemas de remuneraciones y administración de sistemas de bienestar. Por el contrario, la administración de los recursos humanos descuida el principio de la eficiencia, se ocupan prácticas onerosas con fuertes consecuencias en los costos por concepto de remuneraciones, cantidad de personal, permanencia de personal antiguo, y un sistema de bienestar que es generoso en regalías.

Pertenecer a empresas estatales solía ser sumamente atractivo para las personas, en primer lugar porque les ofrecía una gran seguridad laboral que sólo podía ser interrumpida por faltas a la probidad o eventos inusuales que dieran lugar a la imperiosa necesidad de tener que reducir personal. 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. Las empresas dispensaban recompensas salariales y beneficios que deparaban enorme satisfacción a diversas necesidades personales y del grupo familiar, permanecer en ellas era garantía de seguridad y confianza para afrontar el futuro. 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.

### *Cultura de la autonomía*

El nuevo paradigma cultural invalida los supuestos y valores en que descansa la administración de los recursos humanos en la cultura de la dependencia porque descuida el empleo racional de dichos recursos en pro de los objetivos de las empresas. Se objeta la tolerancia para admitir dotaciones de personal voluminosas, la seguridad prácticamente incondicional en el empleo, la

antigüedad del personal, la ausencia de evaluación del desempeño y los altos costos involucrados en el factor trabajo. En el nuevo paradigma, a la gestión de los recursos humanos se le concibe responsable de satisfacer las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal de las empresas, en el corto y largo plazo, de modo de respaldar las estrategias de crecimiento orientadas a la penetración de mercados, explotación de nuevos negocios, creación de productos y el logro de eficiencia y productividad.

La gestión de los recursos humanos se proyecta como una actividad de suma complejidad e importancia para las empresas, la unidad responsable requiere de condiciones singulares para cumplir con los cometidos que se le encomiendan. Se constituye en una función especializada e independiente, aumenta su dotación, se profesionaliza y tecnifica. Se le otorga el nivel jerárquico de gerencia, con lo cual adquiere una posición de autoridad similar a la existente en las demás áreas funcionales. Le corresponde participar en decisiones estratégicas, acondicionando la disponibilidad de recursos humanos según los planes de desarrollo de las empresas. En lo operacional, la unidad formula y comunica las políticas y procedimientos generales para administrar los recursos humanos. Por otro lado, se transfiere responsabilidad a autoridades y jefaturas de grupos de trabajo para la gestión operativa del personal que tienen a su cargo, en el propósito de alcanzar un mejor aprovechamiento de las capacidades de personas y grupos.

La gestión de recursos humanos es objeto de una racionalización que se inspira en criterios técnicos y económicos, en función de lo cual se define la dotación de personal, se establecen políticas y procedimientos que regulan el ingreso y egreso de funcionarios, la evaluación del desempeño se constituye en una práctica habitual que pone en evidencia la necesidad que las personas contribuyan a los resultados de las empresas. La seguridad en el empleo deja de ser una garantía, ella está condicionada al desempeño que alcancen las personas y a los requerimientos de flexibilidad laboral de los mercados. Por razones económicas, se limitan los contratos indefinidos de trabajo y se recurre a la modalidad de contratos a plazo fijo, al pago de honorarios y a la compra de servicios a terceros. Se modifican los sistemas de compensación monetaria y su administración en el propósito de que operen según criterios de equidad, el desempeño de las personas y el control de costos. Del mismo modo, se racionalizan los servicios de bienestar del personal disminuyendo la oferta de éstos y mejorando su administración. La capacitación y educación es una herramienta fundamental para que la empresa cuente con un personal preparado técnica y profesionalmente para afrontar las tareas operacionales y el desarrollo de las estrategias. En tal sentido se hacen fuertes inversiones en capacitación, lo que pone en evidencia la importancia del conocimiento para la evolución de la carrera dentro de la empresa. Surge el concepto de la responsabilidad individual en la carrera en que se destaca a la persona como agente central de lo que ocurra en su vida laboral. Se modifica la definición de cargos, se pasa de la descripción estrecha de funciones a una amplia, que incorpora una variedad de actividades, respecto de las cuales las personas deben estar en condiciones de abordarlas en forma efectiva y eficiente.

En resumen, la gestión de los recursos humanos se constituye en un pilar para la eficiencia de las empresas, por una parte en lo que se refiere a sus actividades operacionales como por otra para el desarrollo de los planes estratégicos. A los recursos humanos se les atribuye un protagonismo esencial para la adaptación exitosa a las condiciones de mercados para cuyos efectos se crean condiciones de gestión que fortalezcan su compromiso con la empresa y aporten con sus capacidades y creatividad.

## V. Conclusiones

El propósito de este trabajo ha sido el elaborar un modelo general descriptivo y explicativo sobre los cambios que ocurren en empresas públicas cuando son adquiridas por inversionistas privados, para lo cual se tomó como referencia la situación de privatización ocurrida en empresas chilenas.

Se sostiene la tesis de que las empresas públicas al ser privatizadas experimentan una transición compleja, en la cual los nuevos propietarios y autoridades llevan a cabo una transformación de la cultura. Se considera que las empresas públicas en su condición de instrumentos productivos del Estado son poseedoras de una cultura de la dependencia, la que es cuestionada en su funcionalidad para mejorar el desempeño de las empresas y operar en entornos altamente complejos. Los nuevos propietarios y autoridades deciden sustituir la cultura de la dependencia por una que promueve la autonomía, flexibilidad, eficiencia e innovación.

En el trabajo se contrasta el paradigma cultural de la dependencia con el de la autonomía, describiendo y explicando los cambios que ocurren durante la transición de empresa pública a privada. El cambio cultural es examinado respecto de misiones, metas y valores, de la organización del trabajo, del papel que corresponde a autoridades y por último en cuanto a la función de los recursos humanos y su forma de gestión. La transformación de la cultura es un proceso complejo y de largo plazo porque implica la sustitución de valores, normas y creencias fuertemente arraigadas entre las personas. Para su materialización se llevan a cabo diversos proyectos de cambio mediante los cuales se procura el aprendizaje y consolidación de la nueva cultura.

## Referencias Bibliográficas

- ALÉ, J. y otros (1990). *Estado Empresario y Privatización en Chile*. Cuadernos Universitarios, Serie Investigaciones, N° 2, Santiago de Chile, Universidad Andrés Bello.
- CAMPERO y otros (1993). *Los Actores Sociales en el Nuevo Orden Laboral*. Santiago de Chile, Dolmen.
- COBO, J.F. (1995). *Estudio del Proceso de Privatización: caso ENTEL*. Seminario de título, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.
- CORTÁZAR, R. (1993). *Política Laboral en el Chile Democrático*. Santiago de Chile, Dolmen.
- FERNÁNDEZ, E. (1997). *Éxito Gerencial y los Procesos de Transformación Organizacional en Empresas Privatizadas en Chile*. Documentos de Trabajo, Serie Investigación, N° 66. Santiago de Chile, Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.
- FIGUEROA, F. (1996). *Estudio del Proceso de Privatización: Caso C.T.C. (1978-1994)*. Seminario de Título, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.
- KETS DE VRIES, FR. y MILLER, D. (1993). *La Organización Neurótica*. Ediciones Apóstrofe, Barcelona, España.

- HARRISON, R. (1978). *Comprenda la Manera de ser de su Organización*. Anzizu editores, Las Funciones Directivas, Editorial Labor.
- HIDALGO, P; MAQUIEIRA, C. y ZURITA, S. (1995). *El Proceso de Privatización en Chile: Una Síntesis*. Academia (15), 41-79, Santiago de Chile.
- MILLER, E. (1993). *From Dependency to Autonomy*. Londres, Free Association Books.
- MUÑOZ, O. (1993). *Hacia el Estado Regulador*, en Muñoz O. (editor), Después de las Privatizaciones. Santiago de Chile, CIEPLAN.
- PAREDES, R. (1993). *Privatización y regulación*, en Muñoz (editor), Después de las Privatizaciones. Santiago de Chile, CIEPLAN.
- PAREDES, R. y RIVEROS, L. (1994). *Recursos Humanos en el Proceso de Ajuste*. Santiago de Chile, Departamento de Economía, Universidad de Chile.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California: Jossey Bass.