



T E C N O L O G Í A
O R G A N I Z A C I Ó N
P E R S O N A S
C O N S U L T O R E S S . A .

ALIANZA ESTRATEGICA: CONCEPTUALIZANDO LA EXPERIENCIA CHILENA Parte 1

Working Paper
No reproducir sin autorización

Rafael Estévez Valencia
rafael.estevez@topconsultores.cl

2003

1.- Las Alianzas Estratégicas entre empresas y entre grupos de interés.

Durante décadas la alianza estratégica ha atraído la atención de los estudiosos de la administración estratégica y de la teoría de las organizaciones. Los primeros han utilizado el concepto para describir alianzas entre empresas que se coordinan para ganar ventaja en el mercado. La teoría de las organizaciones, por su parte, estudia las alianzas entre grupos de interés que constituyen la coalición que controla las decisiones de la empresa.

1.1.- La alianza en la administración estratégica.

Las alianzas estratégicas entre empresas son una alternativa a la integración vertical, evitando los costos, la burocracia y los riesgos de ingresar a negocios donde se tiene poco oficio. Toyota en Japón ha mantenido una alianza por décadas con sus proveedores. La relación entre Boeing y Northrop llegó a ser mutuamente dependiente y la formalizaron en un contrato de garantías contra el incumplimiento unilateral de acuerdos.

..las compañías pueden obtener las ganancias vinculadas a la integración vertical, sin tener que afrontar costos burocráticos, si establecen relaciones de cooperación a largo plazo con sus socios comerciales. Tales relaciones a largo plazo se denominan típicamente **alianzas estratégicas**.

Hill y Gareth (1995) pp.269.

Al terminar la década de los ochenta se difundió la colaboración estratégica como forma de ganar competitividad por sobre las empresas que insistían en competir por separado. Compañías esbeltas, ágiles y empresariales mejoraron su competitividad agrupando recursos con otros, aliándose para explotar oportunidades o se unieron en sociedades. Desarrollaron alianzas con otras organizaciones tales como en co-inversiones con proveedores, contratistas de servicios, clientes e incluso con sindicatos (Kanter, 1990). Las alianzas en la industria de motores de automóviles y en la industria de las telecomunicaciones se desarrollaron con éxito (Richardson y Richardson, 1992, p.89) pero hubo otras que fracasaron¹.

¹ Kanter (1990) y James (1985) identifican las causas de los éxitos y fracasos de alianzas estratégicas entre empresas y proponen listas de verificación para el éxito.

1.2- La organización como un sistema político.

March y Simon (1958) y poco después Cyert y March (1963), postularon que las decisiones en las organizaciones se explicaban más por la actividad política que por razones técnicas y opciones puramente racionales. Herbert Simon (1959), premio nobel en economía, sostuvo que el modelo de toma de decisiones racionales era una excepción y no la norma ya que la oportunidad de las decisiones impiden reunir información precisa sobre alternativas y consecuencias y, principalmente porque el modelo racional ignora el poder y la influencia de los grupos de interés que animan la actividad política en las organizaciones.

March y Simon (1958) también destacaron la importancia de identificar los constituyentes de la organización. Es decir, los grupos y personas de adentro y afuera, que tiene la capacidad de influir en decisiones respecto de quiénes resultan beneficiados con el quehacer de la organización ². Estos actores pueden desarrollar gran actividad política y llegar a ser parte de la coalición dominante³ que asume el control formal o informal de las decisiones más importantes de la organización.

Esta línea de planteamientos llevó a reconocer la importancia de entender y administrar la política organizacional. Incluyendo bajo este concepto las actividades que buscan adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener los resultados deseados, especialmente cuando hay desacuerdo o incertidumbre sobre las opciones (Pfeffer, 1981). La actividad política en las organizaciones implica actos de influencia intencionales para incrementar o proteger los intereses de los individuos y grupos (Allen et al, 1979).

Mintzberg (1983) identifica los principales actores de la política organizacional distinguiendo a los miembros potenciales de coaliciones externas e internas. Los posibles agentes de la *coalición externa* son los dueños, los asociados que aportan recursos económicos, especialmente los clientes, las centrales y agrupaciones de sindicatos, otras empresas y una variedad de ambientalistas, instituciones nacionales y regionales, instituciones reguladoras, gremios, reparticiones de gobierno, etc. Los actores potenciales de la *coalición interna* son los gerentes, los dirigentes sindicales⁴, los mandos medios, los supervisores, grupos de profesionales, los trabajadores, etc.

² El concepto de constituyente es notablemente similar al de stakeholder que se difundiera recientemente.

³ Cyert y March (1963) denominan coalición a un grupo de personas que negocian entre ellas para determinar una cierta distribución del poder dentro de la organización.

⁴ Los sindicatos en USA son por ramas de actividad, organizaciones que tienen delegados en las distintas empresas donde trabajan sus afiliados. Son gremios externos a la empresa y Mintzberg los clasifica en la coalición externa. En Chile los sindicatos son por empresa y deben considerarse como actores de la coalición interna. Distinto es el caso de Centrales o Federaciones que agrupan sindicatos de diversas empresas.

Mintzberg postuló que la *coalición dominante*, aquella que controla políticamente la organización, resulta de una alianza que reúne representantes externos e internos. En su trabajo distingue patrones típicos de alianza política y formas intermedias de alianzas inestables. También estudia con detención alianzas que conducen a formas de democracia representativa y participativa en las organizaciones⁵. Lamentablemente, Mintzberg en esta obra sólo analizó la participación como una forma de profundización de la democracia y no alcanzó a considerar formas de administración como la Gestión Participativa, una fusión del nuevo paradigma de la administración y la democracia industrial que se conoció años después que el autor publicará "El poder en la organización".

1.3.- La democracia y el mercado dentro de la organización.

Halal (2000), formado en el nuevo paradigma, va más lejos y propone un modelo de diseño organizacional que recoge las ventajas del mercado que "vitaliza la energía de la vida económica" y la democracia que "es esencial para convertir diferencias sociales en gobierno legítimo". De acuerdo con Tomasko (1993), Halal sostiene que la economía comandada jerárquicamente que ordenó las organizaciones desde la cúspide hacia abajo está cediendo ante "mercados internos" desagregados en unidades de negocios auto organizadas que, en su funcionamiento, también ejercen control desde abajo hacia arriba. Pero, lo más distintivo de su propuesta se expresa en su segundo postulado: estos mercados internos pueden llegar a constituirse en un sistema de gobierno que llama "comunidad corporativa" que describe como el compromiso informado de numerosos "stakeholders" que conforman una democracia económica.

La propuesta del Halal busca superar las limitaciones de enfoques muy populares en los 90s. La reingeniería mostró que servía para reducir costos en el corto plazo pero a menudo despojó a las organizaciones de sus "competencias centrales" (Hamel y Prahalad, 1994) y con mayor frecuencia "destruye la moral y paraliza la organización". Los diseños por redes que reemplazan las estructuras jerárquicas son un buen modelo de cómo debiera funcionar la empresa, pero Halal sostiene que no aportan nada en términos económicos. Refiriéndose a conceptos tales como agregación de valor, descentralización del gerenciamiento, asignación de recursos, compromisos, rendiciones de cuentas, etc. Si la regulación económica la hace la alta administración, el diseño de redes termina encarnando las mismas rigideces y normas paralizantes de la jerarquía (Halal, p.30).

La racionalidad de su propuesta se basa en dos supuestos: 1) La complejidad no se administra mejor con la planificación y el control – sino que dando amplia libertad a los "entrepreneurs" de las unidades base de la organización. 2) La fortaleza económica no proviene del poder y la firmeza, sino que del intercambio colaborativo de conocimiento entre miembros de la comunidad de "stakeholders" de la corporación. Su

⁵ Mintzberg (1983) capítulo 27 pp. 629- 655.

propuesta se traduce en un diseño y una forma de organización que promueve la creatividad y la auto-regulación y donde el control jerárquico se reemplaza por las relaciones de mercado desarrolladas por las unidades de negocios.

El modelo del mercado interno lo aplicó Codelco Chile en los 90s desarrollando Unidades de Negocio Autónomas, llamadas UNAS. El modelo contribuyó a bajar los costos en 20c. la libra contribuyendo a situar la empresa en el primer cuartil de costos de la industria. La descentralización de la gestión bajó muchas de las decisiones a nivel de las UNAS y desarrolló una fuerte cultura de negocios en los equipos que gerenciaban las unidades. Hacia fines de los 90, sin embargo, la corporación quitó autonomía al mercado interno corrigiendo casos de beneficios de UNAS que no agregaban valor a la empresa en su conjunto. El año 2000 dio otro paso y empezó a buscar sinergias corporativas, centralizando actividades que perdían eficiencia por repetirse en varias UNAS y otras definidas como competencias corporativas centrales. (Hamel y Prahalad, 1994)

El actual debate entre centralización y descentralización, sin embargo, no quita mérito a la contribución de Halal ni la experiencia de Codelco Chile. De hecho confirman la tendencia a diseñar organizaciones en base a unidades más autónomas. La autonomía creciente supone modificar el sistema de gobierno de las corporaciones reemplazando buena parte de las normas y controles por otras formas de coordinación basadas en el beneficio mutuo y la confianza.

1.4.- Concepto de Alianza Estratégica.

En toda alianza puede distinguirse el pacto o trato y lo que efectivamente hacen los aliados durante la vigencia del contrato. El contrato puede tener distintos grados de formalidad y sufrir modificaciones a lo largo del tiempo. Lo que efectivamente hacen los aliados se expresa en declaraciones, disposiciones, actuaciones, conductas, productos y otras manifestaciones observables.

La alianza es un proceso político cuyo propósito es ganar poder y ventaja sobre otros con quienes se anticipa disputa, competencia o lucha. Se funda en intereses compartidos, explícita objetivos, reconoce la conveniencia de asociarse por razones tan diversas como escasez de recursos, complejidad o dificultades, defensa, aspiraciones, etc. Los propósitos de la alianza pueden ser también diversos, entre ellos políticos, técnicos, comerciales, científicos, religiosos, valóricos, etc.

Las alianzas entre empresas, para el control de la empresa y al interior de la empresa son comunes y el saber de ellas suele ser una condición de sobrevivencia para los ejecutivos (Greiner y Schein. 1990). El secreto y la confidencialidad suele ser parte de las alianzas. Algunas no declaran sus objetivos, otras ocultan la identidad de los socios, pero incluso las más públicas protegen información que estiman clave para el logro de sus objetivos estratégicos.

2.- La Alianza Estratégica de la Administración con los Trabajadores.

Lo novedoso no es que existan alianzas en los negocios y en la empresa, sino que esta alianza congrege a los dueños, la administración y los trabajadores, en una suerte de integración vertical de los actores. En Chile, la existencia de estas alianzas desafía creencias y actitudes que todavía dominan el sentido común de la mayoría de los empresarios y los trabajadores. Sentido común tradicional que muestra escasa variación con lo registrado en 1986. Sin embargo, después de la Alianza Estratégica Originaria de CODELCO, la fórmula se aplicó y perfeccionó en otras empresas del Estado. La Alianza dejó de ser una experiencia remota de europeos, canadienses o australianos, está entre nosotros sugiriendo un nuevo pacto social.

2.1.- Gérmenes en los años 80.

En junio de 1986 se realizó el seminario sobre "Acuerdo y conflicto en la empresa hoy" en la Vicaría de Pastoral Obrera, Arzobispado de Santiago. Gonzalo Falabella encabezó el grupo de académicos del Instituto de Sociología de la Universidad Católica de Chile que organizaron el encuentro. Nadie sabía cuanto duraría la dictadura pero participaron más de treinta dirigentes sindicales. La tesis propuesta por el equipo de la UC se resume en la presentación de la publicación que recoge las participaciones en el seminario.

De allí pues esta preocupación por reflexionar sobre la empresa, como lugar de conflicto y cooperación; como espacio donde, sin eliminar el conflicto, la concertación de actores sociales, pudiera ponernos en camino de una "empresa nueva", es decir, de una empresa eficiente en lo productivo pero que al mismo tiempo se respete la dignidad del trabajo y el trabajador encuentre posibilidades ciertas para lograr su desarrollo personal y ejercer y fortalecer su vocación de servicio y su amor por los demás"

Vicaría de Pastoral Obrera (1986). "Acuerdo y conflicto en la empresa hoy". Presentación, p. I.

La propuesta se había conversado previamente con 10 empresarios que aceptaron tal invitación. Su reacción mayoritaria había sido de incredulidad. La mayoría de los dirigentes sindicales, por su parte, no aceptaron la idea de promover experiencias de concertación durante el régimen de Pinochet. Unos pocos rechazaron ideológicamente la propuesta, pero la mayoría planteó que las heridas del golpe de estado y los niveles de desconfianza existentes hacían prácticamente imposible, abrir espacios de diálogo y cooperación en la empresa.

No sólo los empresarios son desconfiados, los trabajadores también, y tienen razón. Esta actitud está muy enraizada y se tiene en general frente a la autoridad. Por otra parte, el autoritarismo lo tenemos metido muy adentro... Basta ver el autoritarismo en la familia obrera. El trabajador que logra surgir y poner una empresa, asume la misma actitud.

Un dirigente sindical p. 89 op.cit.

Muy difícil será concretar esta idea en nuestro país, debido fundamentalmente a la actitud negativa que en todo instante ha tenido el empresariado para con la clase trabajadora.

Conclusión de la comisión 2, p. 98 op. Cit.

Se piensa, adicionalmente, que el sindicalismo actual es débil y, por lo tanto, antes de impulsar un proyecto de esta naturaleza habría que partir por reforzar la organización sindical.

Un punto de la síntesis final, p. 105, op. Cit.

2.2.- CODELCO 1994: la Alianza Estratégica Originaria de Chile.

La primera vez que se escuchó en Chile la expresión Alianza Estratégica de la administración con los trabajadores, fue en Tomé en 1993 cuando los dirigentes sindicales de las textiles buscaban una salida a la violenta crisis que golpeó a su industria. La primera alianza fraguada, sin embargo fue en Codelco durante 1994 y traducida en un texto firmado en septiembre 1995.

Codelco Chile enfrentaba una fuerte crisis: estaba por perder su principal ventaja competitiva. Sus costos por libra de cobre continuaban subiendo acercándose a los costos medios de los otros grandes productores que mostraban tendencia a la baja. En Enero de 1994 se descubrió un cuantioso desfalco que la prensa trató con gran escándalo y que se conoció como el Davilazo. A ello se sumaba una arremetida de los sectores políticos que exigían su privatización. Fue en ese contexto que la nueva administración y los máximos dirigentes de la Corporación construyeron un acuerdo que al cabo de un año se plasmó en una declaración.

La Administración y la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) han aunado esfuerzos para consensuar un camino orientado a garantizar continuidad de la Corporación en el largo plazo, a consolidarla como la gran empresa minera, industrial y comercial de todos los chilenos y situarla como líder en la industria mundial del cobre.....Este esfuerzo común tiene los siguientes ejes fundamentales:

- Desarrollar y afianzar Codelco como una empresa estatal eficiente y competitiva, maximizando en el mediano y largo plazo la generación de excedentes económicos y su aporte al estado de Chile.
- Asegurar la implementación de un plan inversional que garantice la viabilidad del negocio minero y actividades relacionadas, en forma competitiva y ambientalmente sustentable, a nivel nacional e internacional.
- Reconocer que los recursos humanos constituyen el activo más importante de Codelco para llevar a cabo exitosamente nuestra estrategia de desarrollo y dar cumplimiento a la misión de la empresa.

Declaración. Santiago, Septiembre de 1995 p.1.

La declaración prosigue comunicando acuerdos sobre la defensa del patrimonio de Codelco; la necesidad de impulsar cambio para ganar flexibilidad y adaptabilidad; capacitación, desarrollo y modernización; reducir los costos; respeto a la autonomía del movimiento sindical; dirigir recursos de ventas de activos prescindibles a inversiones más rentables; la explotación del yacimiento Radomiro Tomic por Codelco; etc.

Poco después, la administración superior de Codelco y la Federación de Supervisores de Codelco (FESUC) subscribieron el primer compromiso de acción conjunta formalmente llamado "Alianza Estratégica" el 18 de Octubre de 1995.

La alianza estratégica constituye un compromiso de acción en el largo plazo tendiente a analizar y consensuar medidas para incrementar la eficiencia, rentabilidad y competitividad de Codelco, así como su desarrollo organizacional, generando un adecuado equilibrio entre estos fines y la aspiración de los supervisores respecto a mayores grados de estabilidad laboral y desarrollo profesional.

Alianza Estratégica. Santiago, Octubre 18 de 1995. P. 1.

El compromiso Administración - FESUC señala al comienzo y al término del texto, la necesidad de desarrollar la eficiencia y competitividad manteniendo el carácter estatal de Codelco. Más adelante define una estructura de funcionamiento conjunto y enumera temas de interés común: desarrollo profesional y sindical; flexibilización de prácticas de trabajo y de las remuneraciones, incentivos no monetarios, control de perdidas, calidad de vida, vivienda y previsión, para concluir con el desarrollo de la gestión participativa.

2.3.- Petrox S.A.: La Alianza Estratégica para un Proyecto de Empresa.

En Diciembre de 1995 Petrox, una empresa del Grupo ENAP, concordó el "Proyecto Común de Empresa – Petrox 2000". El proyecto fue el resultado de un proceso participativo que durante tres meses convocó a ejecutivos, dirigentes sindicales y trabajadores de base.

..el gran proyecto que articula los esfuerzos de todos los que colaboran y que optimizan el uso de recursos para maximizar el valor de la empresa y construir así un futuro deseado y compartido por todos los trabajadores de la empresa.

El Proyecto común de empresa que ahora se difunde es el fruto de nuestra historia y del trabajo que realizaron conjuntamente ejecutivos, los representantes de los trabajadores de Petrox. Participativamente se repensó la empresa y se estudió cómo proyectarla con éxito hacia el futuro. Es el tiempo de reconocer y agradecer a los ejecutivos que representaron a la administración de la empresa, a los representantes del Sindicato de Trabajadores Enap-Petrox y del Sindicato de Profesionales. Los consensos se construyeron sobre la base del respeto, el análisis de las discrepancias y la integración de los intereses de las personas con las metas de la organización.

Enrique Dávila A. Gerente General
Presentación del Proyecto Común
de Empresa Petrox 2000.
Concepción, Diciembre 1995 p. 1

El Proyecto Común Petrox 2000 respondió a la pregunta para qué estamos aliados. La administración, los trabajadores y sus dirigentes sellaron la alianza en torno a la misión, los valores, la visión, los objetivos estratégicos, los estilos de gestión y un conjunto de acciones para la implementación del proyecto.

2.4.- Alianza Estratégicas en ENAP: reconstrucción de confianzas.

En enero de 1998 la administración y los trabajadores de ENAP firmaron su Proyecto Común de Empresa y lo proclamaron como la Alianza Estratégica que convocaba a todas las empresas del grupo.

Por ello hemos creído necesario proponer al gobierno este Proyecto Común de Empresa, al que fuimos convocados por el Presidente de la República, que contiene los compromisos de la Administración y los Trabajadores respecto al Plan Estratégico de Negocios y la modernización y desarrollo de ENAP, lo cual determina una Alianza Estratégica a nivel de toda la empresa.

Esta alianza deberá caracterizarse por su contribución a los objetivos de la empresa, por una gestión participativa que genere los espacios para la contribución e involucramiento de todos sus trabajadores, por el respeto a los roles propios de la línea ejecutiva y de la dirigencia sindical y la valoración del aporte de sus organizaciones al desarrollo de la empresa, generando así relaciones laborales de cooperación.

Proyecto Común de Empresa ENAP

La firma del proyecto puso término a varios meses de conflicto entre la Administración y sus organizaciones sindicales. Una filtración de información alertó a los dirigentes sindicales sobre intenciones de incorporar capitales privados a la propiedad de ENAP. La directiva de la FENATRAPECH rompió relaciones con la Gerencia e inició una serie de movilizaciones. El 21 de mayo del año 1997, el Presidente de la República instó a la administración y los trabajadores a resolver sus diferendos y construir un Proyecto Común de Empresa. La Alianza de ENAP la concordaron la alta gerencia con la Federación de Trabajadores del Petróleo de Chile (FENATRAPECH) y la Federación de Sindicatos Profesionales. Fue el producto de meses de trabajo conjunto entre gerentes y dirigentes, si bien durante ese tiempo “la comisión proyecto común” sostuvo reuniones con los profesionales y trabajadores de todas las empresas del grupo.

El Proyecto Común de ENAP informa del acuerdo sobre la condición estratégica que enfrentaba la empresa, su misión y tareas de desarrollo. Indica la adscripción a un plan de negocios y a un proyecto de modernización y rediseño de la corporación. Especifica la estructura de financiamiento de las inversiones de desarrollo y la decisión de incorporar capital privado en SIPETROL, una empresa del grupo ENAP. Subraya la decisión de extender la Gestión Participativa a toda la corporación y define un sistema de control de avances de la implementación del Proyecto Común, con la participación de la administración y los dirigentes sindicales.

2.5.- Alianza Estratégica en ENAMI: Renovación de empresa y apertura a capitales privados.

El proceso de diálogo que condujo a la alianza fue también una respuesta al llamado que hiciera el Presidente de la República en su discurso del 21 de mayo de 1997. ENAMI firmó su Alianza Estratégica reuniendo al gobierno, la administración y los trabajadores el 6 de octubre de 1998. La significación que el acuerdo tuvo para las partes se reflejó en los discursos de la ceremonia de la firma⁶.

..los trabajadores pueden declarar responsablemente que están comprometidos con los desafíos de la empresa, y si bien, hay cosas que han sido dolorosas para los trabajadores; se abre un futuro en el cual tienen mucho que aportar.

Luis Guerra, Presidente de FENASEN

..más allá del documento propiamente tal lo que importa es el proceso que lo creó, ya que el producto final fue el resultado de la labor conjunta entre trabajadores y ejecutivos.

Patricio Artiagoitía, Vicepresidente Ejecutivo.

Al comenzar la reflexión ENAMI tenía un futuro incierto. La caída del precio del cobre obligó a cerrar parte de la pequeña minería y la mediana, mientras la mediana minería apenas sobrevivía. Los ingresos de ENAMI cayeron por la baja de los cargos de tratamiento. Esta situación puso dramatismo a la discusión histórica de sobre si el Estado debe mantener, en una sola empresa, las fundiciones y refineras y el rol de fomento del desarrollo minero. En consecuencia, el texto concordado comienza con una reactualización del rol de la empresa –“misión”. Continúa con compromisos y acciones para la optimización de la gestión y la definición del modelo de gestión a impulsar. Los otros grandes temas concordados son las relaciones laborales a desarrollar y los temas de financiamientos de inversiones y propiedad. Siendo la primera Alianza que apoya el ingreso de capitales privados a la propiedad de la empresa.

..los subscriptores de esta Alianza han acordado que dicha asociación con privados sea expresamente autorizada mediante una ley de quórum calificado que contenga los requisitos señalados..

Entre estos requisitos se destaca:

⁶ Alianza Estratégica ENAMI. Cuadernillo impreso. Santiago, 6 de octubre 1998. P.2.

Que ENAMI deberá poseer a lo menos un 51% del capital accionario de la sociedad que se forme, estableciéndose la prohibición de que aquella pierda el control accionario y, por lo tanto, la capacidad de influir en la toma de decisiones.

Alianza Estratégica ENAMI op. cit. P12

2.6.- Codelco Chile 2000 – 2006: socios en un proyecto de empresa.

El mismo día que asumió el nuevo Presidente Ejecutivo informó que invitaría a los trabajadores a una Reflexión Estratégica conducente a generar un Proyecto Común de Empresa que fuera el contenido de la nueva Alianza Estratégica de la Empresa. La historia quiso que se reunieran nuevamente los dos gestores de la Alianza Estratégica Originaria de Codelco. Ahora para conducir un proceso ampliamente participativo que construiría una nueva alianza.

La convocatoria incluyó los siguientes propósitos:

- a) A convertir Codelco en la empresa líder en competitividad en la industria del cobre y modelo internacional en motivación y potenciamiento de las personas, relaciones laborales y protección el medio ambiente.
- b) A duplicar el valor económico de la Corporación en el sexenio comprometiendo un aporte anual con el gobierno excedentes por un mínimo de 1400 millones de dólares y a subirlo en 200 millones anuales a partir del 2006, como resultado de la explotación de otros negocios, principalmente en otros países. Todo ello suponiendo el cobre a 97 c/lb y el molibdeno a 7,7 US\$/kg.
- c) A concordar con el gobierno un Plan Sexenal de Inversiones en las Divisiones de Codelco en el país de US\$ 3.600. Financiando otros negocios en Chile y en el exterior con aportes de socios y endeudamiento de la empresa.
- d) A dotar a Codelco de un régimen legal, presupuestario, financiero y tributario que le permita competir en igualdad de condiciones con las empresas privadas de la industria.
- e) A desarrollar las personas integrando los proyectos personales con el proyecto común de empresa, compatibilizando la calidad de vida en el trabajo y los resultados de la Corporación.

El contexto en que operó esta reflexión fue radicalmente distinta del escenario de 1994 en que se había concordado la alianza originaria, que se mantenía en operación. La actualización de la alianza se hizo para aprovechar oportunidades, sobre los resultados exitosos de la Alianza originaria y sobre un juicio de confianza en las capacidades de la empresa, sus personas y sus dirigentes sindicales.

2.6.1.- El nuevo contrato se gestó con amplia participación.

La reflexión que condujo a consensuar el Proyecto Común Corporativo se organizó en tres fases:

- I. Generación de propuestas para el Proyecto Común.
- II. Conversaciones de los proponentes para concordar un proyecto.
- III. Consulta masiva de los dirigentes a sus bases.
- IV. Difusión de la propuesta acordada.

La fase I de elaboración de la propuesta recogió las contribuciones de 1600 personas, casi el 10% de la dotación de la Corporación. Esta fase se completó a través de cinco canales de reflexión:

- .- Reflexión del estamento ejecutivo.
Participación directa de 150 personas en:
 - Reflexión de los dirigentes sindicales reunidos en la FTC, incluyendo a parte de sus bases. Participación directa de más de 500 personas
 - Reflexión de la Federación de Supervisores del Cobre.
Participación directa de más de 400 personas.
 - Reflexión de la Asociación Nacional de Supervisores del Cobre ANSCO.
Participación directa de más de 200 personas.
 - Página de reflexión en Intranet.
Recibidas más de 400 sugerencias y opiniones.

La fase II de conversaciones entre los proponentes para concordar un Proyecto Común tomó cuatro meses. Durante la fase de conversaciones también se abrió una página en Intranet.

La fase III tomó tres meses. La más numerosa de las federaciones llevó el texto acordado a una votación de respaldo de sus bases. Este lento proceso fue una respuesta a una minoría de dirigentes que habían calificado la Alianza Originaria de cupular por haber sido aprobada entre la administración y los máximos dirigentes.

El proceso se completó el 5 de julio de 2001, fecha en que se firmó oficialmente el texto del Proyecto Común de Empresa con la presencia del Presidente de la República.

La fase IV fue más larga y se superpuso con la implementación del proyecto acordado.

2.6.2.- El contrato de la Alianza Estratégica es el Proyecto Común de Empresa 2000 – 2006.

La Administración, los supervisores y los trabajadores de Codelco Chile renovaron su Alianza Estratégica por seis años y acordaron asociarse en la implementación del proyecto estratégico de la compañía. El proyecto que fue refrendado masivamente, interpreta los intereses comunes de los aliados y alinea al conjunto de los miembros de la corporación detrás de los mismos objetivos y planes.

El Proyecto Común es un texto de 25 páginas que aborda temas propios de un plan estratégico de negocios: Visión, valores, misión, modelo de gestión y siete impulsos o ejes de intervención estratégica con los planes que permiten implementarlo. El plan estratégico consensuado postula un gran cambio organizacional que en otro contexto, produciría gran resistencia. Además de ser producto de la participación, el Proyecto Común tiene importantes diferencias con ambiciosos planes de negocios de compañías donde la administración no está aliada con sus trabajadores. En primer lugar, el texto en su conjunto, expresa tanto los intereses del dueño, todos los chilenos, cómo de los trabajadores. Ello se aprecia claramente en los compromisos recíprocos declarados por el dueño, representado por el gobierno, la administración y los trabajadores representados por sus dirigentes sindicales.

Estos compromisos expresan dos grandes grupos de intereses. Ambos son como dos piernas que sostienen el tronco de proyecto de empresa. Los intereses en que se funda la Alianza Estratégica de Codelco son:

- a) Optimizar la gestión de los activos que el dueño aporta. Expresado en la metas de duplicar el valor de la empresa y de maximizar los excedentes que Codelco entrega anualmente y;
- b) Mejorar la calidad de vida en el trabajo de las personas aportando a la satisfacción de necesidades básicas, sociales y de crecimiento personal.

La optimización de los negocios y de los resultados fortaleciendo la centralidad de la persona humana se aprecia con claridad en los siete valores suscritos en el proyecto y en los cinco componentes del modelo de gestión. El respeto a las personas, el sentido de responsabilidad de cada uno, la orientación al negocio, la competitividad, la excelencia, la flexibilidad y la gestión participativa son ingredientes claves del cómo se

desean hacer las cosas en Codelco. La significación que las personas y la Alianza Estratégica tienen se declara en la Visión de Empresa y retoma en el segundo impulso estratégico: "Desarrollar el potencial de las personas, la Gestión Participativa y profundizar la Alianza Estratégica".

2.6.3.-La Alianza Estratégica se fortalece durante la implementación del proyecto común.

Tras subscribir el contrato de Alianza Estratégica, los socios en el Proyecto Común de Codelco se dieron una estructura de participación representativa que, respetando sus roles y responsabilidades distintas, los une en la tarea de construir la empresa que acordaron.

Dentro del marco del P.C.E., y en el espíritu de la Alianza Estratégica, los objetivos fundamentales del Consejo (estructura participativa) serán los siguientes:

1. Velar por la implementación exitosa del P.C.E.
2. Convenir la estrategia y las tareas prioritarias para dar cumplimiento a los compromisos del P.C.E.
3. Concordar las directrices de implementación del P.C.E y su correspondiente seguimiento.

.....focalizarán su atención en los temas de carácter estratégico, teniendo la disposición a analizar todas las materias y alcanzar los consensos que correspondan,estas instancias no tienen un carácter resolutivo y serán las estructuras institucionales de las partes, las que deberán sancionar los acuerdos que se logren.

Comunicado firmado por el
Consejo Proyecto Común de Empresa
que reúne a la Administración y las dos
Federaciones.

La estructura opera a nivel corporativo y en las divisiones y permite continuar la experiencia participativa de gestación de la alianza al período de materialización de los acuerdos. Evita que la administración asuma la entera responsabilidad del hacer y los dirigentes queden relegados al rol de demandar o fiscalizar. Los mantiene informados e involucra en los procesos y les lleva a compartir responsabilidades. Demanda mucho tiempo ejecutivo pero es una herramienta poderosa para reducir resistencias y aumentar la disposición al cambio.

3.- ¿Por qué y para qué forman Alianzas la administración y los trabajadores?

Las condiciones básicas para su formación pueden suponerse presentes en muchas organizaciones pero las alianzas se han acordado y mantenido sólo en algunas empresas chilenas. Las condiciones básicas permanentes que llevan a pensar que la Alianza Estratégica puede desarrollarse en la mayoría de las empresas son las siguientes:

El nuevo paradigma de la administración en boga desarrolla condiciones en que los potenciales aliados tienen más intereses comunes que distintos o contradictorios. La colaboración puede ser más permanente que el conflicto en la empresa.

La alianza que respeta a los actores y da espacio a la solución de diferencias, ofrece beneficios evidentes a la administración y los trabajadores.

CONDICIONES PARA CONCORDAR LA ALIANZA DE LA ADMINISTRACIÓN CON LOS TRABAJADORES

	<i>DESENCADENA</i>	GESTOR	AMENAZA	OPORTUNIDAD	CONTRATO DE ALIANZA
CODELCO Alianza Originaria Septiembre 1995	<ul style="list-style-type: none"> • “Davilazo” Desfalco con escándalo • Nueva Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Convoca Presidente Ejecutivo • Propone FTC 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos crecientes. • Desprestigio • Privatización • Sobredotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener empresa estatal. • Ganar competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad estatal • Financiamiento • Modernización
Petrox S.A. Diciembre 1995	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos resultados. • Avance Gestión Participativa • Tensión menor por influencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone Gerente General. • Convocan Administración y Sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporativo frena crecimiento desarrollo de complejo petroquímico • Productos limpios argentinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar complejo petroquímico. • Avanzar Gestión Participativa, • Variable por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Común de Empresa
ENAP Enero 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Filtración de planes de privatización. • Conflicto FENATRAPECH • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Presiona FENATRAPECH • Instruye el Presidente de la República. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatización • Gran reducción de dotación en Magallanes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstruir confianza • Gobernabilidad interna • Rediseño y modernización 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Común de Empresa
ENAMI Octubre 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de cargos de tratamiento. • Cambio de Vicepresidente Ejecutivo y Gerente de Recursos. Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Invita Presidente de la República • Convoca administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Termino de giro y venta de plantas productivas. • Incertidumbre viabilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalizar la empresa. • Construir confianzas en el gobierno y en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Común de Empresa. • Capital privado en propiedad.
Codelco Julio 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Éxito Alianza Originaria • Nueva Administración • Inicio 3er Gobierno de la Concertación • Oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Convoca Presidente Ejecutivo • Dirigentes impulsan 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de dotaciones • División mov. Sindical por crítica a alianza cupular • Grandes expectativas del dueño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar plan de negocios con contrato de alianza • Codelco líder de la industria. • Modelo de competitividad y Gestión Participativa. • Crecimiento dentro y fuera del país. • Apoyo del dueño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Común de Empresa gestado participativamente. • Estructura de participación representativa para su implementación.

Codelco Chile aparece dos veces en el cuadro resumen de condiciones que estuvieron presentes en las empresas que concordaron alianzas con sus trabajadores. La licencia se debe a que la renovación de la alianza en el 2001 muestra un salto cualitativo respecto de las otras alianzas, marcando una profundización del acuerdo de gobernabilidad y una real participación representativa de los dirigentes en la gestión estratégica durante todo el período de alianza convenido.

Las alianzas formadas entre el año 1995 y 1998 se producen en un contexto social político y económico común.

- a) Segundo gobierno de la concertación.
- b) Tendencia internacional a privatizar empresas del estado.
- c) Grandes empresas estatales rentables.
- d) Empresas con sindicatos organizados y de alta afiliación.

El cuadro permite comparar los principales factores que parecen haber influido en el inicio de lo proceso, los gestores que lo proponen y conducen, las amenazas percibidas a la fecha, las oportunidades que buscaron aprovechar y los términos del contrato de alianza firmado. Permite también ver que las alianzas posteriores consideran las experiencias anteriores, si bien cada una presenta rasgos diferenciales. Esta tendencia se confirma en el análisis de la Alianza Estratégica 2000 – 2006 de Codelco.

Tres de las empresas enfrentaban amenazas fuertes y su imagen estaba seriamente dañada. Codelco en 1994 por sus costos crecientes y el "Davalazo"⁷. ENAMI por la brutal caída del precio del cobre que le generó grandes pérdidas y dañó sus relaciones con la mediana minería. ENAP por la filtración de privatización que quebró la relación de la alta gerencia con la dirigencia sindical.

La excepción en la década del 90 fue Petrox S.A., donde predominó más el aprovechar oportunidades. Esta empresa de la VIII región experimentaba un crecimiento sostenido con buenas relaciones laborales y avances en gestión participativa. En su análisis estratégico visualizaba una posible invasión de productos limpios desde la Argentina, donde existía gran capacidad ociosa de refinación. La conveniencia de aliarse se explica también por su necesidad de fortalecer su posición frente al equipo corporativo, con sede en Santiago, que mantenía el objetivo tradicional de invertir en exploraciones de petróleo en la zona de Magallanes y que bloqueaba los planes de crecimiento de la refinería.

Las Alianzas de Codelco y Petrox fueron gestadas internamente, ambas con un fuerte liderazgo de la máxima autoridad de la administración y con la participación decidida

⁷ Juan Pablo Dávila especialistas en mercados futuros hizo una estafa millonaria que produce gran escándalo.

de dirigentes sindicales de gran capacidad y prestigio. La Alianza de ENAP respondió a las presiones y al requerimiento del Presidente de la República. El acuerdo fue difícil pero algunos ejecutivos corporativos y el equipo de Petrox articularon el acuerdo con las Federaciones. En el marco de la invitación del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, los gestores de ENAMI fueron la alta administración que a poco andar contó con el decidido apoyo de la dirigencia sindical

La amenaza de privatización moviliza a los dirigentes sindicales de Codelco 1994 y ENAP y en ambas empresas la propiedad del estado es condición principal del contrato firmado. La privatización no era una amenaza al tiempo de decidir la alianza en Petrox, pero si la percepción de un gran freno en su crecimiento. El contrato de Petrox respalda asociaciones con privados en el desarrollo de nuevos negocios. ENAMI va más lejos y su respuesta a la amenaza de desaparecer pasa por incorporar capitales privados a la propiedad de la empresa.

La nueva alianza de Codelco se construye sobre la experiencia exitosa de la alianza originaria y por el retorno del Presidente Ejecutivo que la había impulsado. Con el apoyo del Presidente Ricardo Lagos, la convocatoria de alianza es a aprovechar oportunidades muy atractivas y que nunca había tenido la empresa.

Los casos estudiados permiten identificar condiciones que favorecieron la formación de las Alianzas pero que no son comunes a todas las experiencias.

- a) La autoridad máxima de la empresa convoca a formar una alianza.
- b) Los sindicatos presionan para formar la alianza.
- c) El Presidente de la República instruye que ejecutivos y trabajadores elaboren un proyecto común.
- d) Amenazas de privatización.
- e) Defensa del empleo.
- f) Amenaza de cierre o término de la empresa.
- g) Imagen de la empresa dañada interna o externamente.
- h) La existencia de Alianzas en otras empresas.
- i) Convicción de grandes Oportunidades y percepción de barreras.
- j) Confianza en la empresa y sus capacidades.
- k) Entusiasmo por crecer y desarrollar la empresa en todo su potencial.

4.- La Alianza Estratégica entre la Administración y sus trabajadores. Una definición que emerge de la experiencia analizada.

Como consecuencia del análisis de las experiencias concretas estudiadas se propone la siguiente definición.

La Alianza Estratégica es una unión o coalición directa y representativa entre los “stakeholders” de la empresa -el dueño, los ejecutivos, los dirigentes sindicales, los supervisores y los trabajadores. Es estratégica porque es de importancia decisiva para el logro de los intereses de los aliados y porque funda el compromiso de los aliados para trabajar por un proyecto de empresa.

La definición reconoce la influencia de los modelos políticos de análisis desarrollados por la teoría de las organizaciones. Identifica los constituyentes que se concertan, explicitan sus intereses y concuerdan aunar sus esfuerzos para que la empresa alcance metas que se entienden de mutuo beneficio. El reconocer que el núcleo de la alianza son los intereses de las partes reafirma su carácter político y sugiere que su evolución dependerá de aspectos tales como:

- la relevancia y duración que los intereses comunes tengan para los socios;
- la dependencia de unos y otros en la satisfacción de esos intereses;
- la capacidad de administrar diferendos y conflictos sin que contaminen la práctica de la alianza y;
- la confianza de que se asumen los compromisos acordados.

El contrato de alianza podría ser verbal pero en los casos estudiados siempre se expresó en un documento escrito. El rango registrado va desde una declaración con puntos específicos hasta un completo proyecto para el desarrollo integral de la empresa. El contrato, como resulta evidente, necesita recoger los intereses compatibles de las partes y su puesta en práctica necesita dar fe que efectivamente se trabaja en función de intereses propios y de los socios.

Hay razones éticas y estratégicas para postular que los proyectos que responden a los intereses del dueño y de los trabajadores son los que legitiman y favorecen la continuidad de la alianza. En la práctica, sin embargo, la aplicación de los contratos incluye la satisfacción de intereses de los representantes de los actores principales, es decir, de los administradores y los dirigentes. Cuando los representantes pierden el referente del dueño y los trabajadores, la práctica de la alianza pierde solidez ética y los representados pueden llegar a desautorizar a sus representantes.

5.- La formulación de la Alianza Estratégica.

5.1.- La cultura participativa previa y la necesidad de legitimación determinan cuan abierta es la formulación.

En todas las experiencias estudiadas la convocatoria a la alianza la hizo un grupo reducido de ejecutivos y dirigentes sindicales pero se observan diferencias en el proceso de elaboración del contrato que la formaliza. También hay diferencias respecto a las personas consultadas para sancionar el acuerdo y en la difusión posterior del contenido de la alianza.

El texto de la alianza originaria de Codelco la acordó el consejo de la FTC con el Presidente Ejecutivo y el Vicepresidente de Recursos Humanos. La División Andina de Codelco tradujo la alianza a su propia realidad. Ejecutivos y dirigentes acordaron en conjunto los términos de su propia Alianza llevándola a una agenda laboral de temas que se resolvían en conjunto. En las otras divisiones la alianza fue un marco de referencia para resolver temas laborales por el diálogo.

El Proyecto Común Petrox 2000 fue el resultado de seis meses de trabajo en comisiones que reunieron a todos los ejecutivos y dirigentes sindicales.

En ENAP cinco ejecutivos y la directiva de FENATRAPECH trabajaron por meses. Lo que allí ocurrió no circuló mas allá del consejo de la federación y del comité de gerencia. Cuando se produjo un acercamiento de posiciones temas y aumentó la confianza de que se llegaría a un acuerdo, los ejecutivos y dirigentes de la comisión recorrieron juntas todas las filiales y presentaron su plan de trabajo a todos los ejecutivos y trabajadores. Presentaron su plan, explicaron sus consensos, señalaron los temas por trabajar y escucharon las opiniones de su auditorio. Calmaron, de esta manera los rumores y desconfianzas que cruzaban la empresa tras filtrarse la iniciativa de privatizar. Regresaron a trabajar en la comisión más unidos y con el mandato de alcanzar un acuerdo. El texto de acuerdo se completó en condición de aislamiento, con pocas modificaciones lo subscribieron la Federación de Sindicatos Profesionales y un sindicato no afiliado a la FENATRAPECH. El paso siguiente fue la firma. La difusión del contenido se inició meses después y llegó a todos los trabajadores.

ENAMI empezó a elaborar su Alianza en talleres. Los primeros convocaron a los ejecutivos y al directorio. Hubo talleres conjuntos de ejecutivos con dirigentes sindicales talleres. Elaborada la primera propuesta, se realizaron un conjunto de talleres llamados "ENAMI conversa su futuro". En esos talleres el Vicepresidente Ejecutivo u otro Gerente presentaron la propuesta y dialogaron con los participantes. También se hicieron talleres similares con pequeños mineros.

Completada esta amplia consulta, se actualizó la propuesta y se trabajó nuevamente con los dirigentes sindicales.

Petrox, ENAP Y ENAMI dedicaron tiempo y recursos a la difusión interna de los acuerdos de la alianza y a las formas de aplicarlos en las áreas, plantas y filiales. En la mayor parte de Codelco la alianza se mantuvo en la relación entre los ejecutivos y los dirigentes. No en todas las Divisiones tuvo la misma presencia y eso llevó a que algunos dirigentes la calificaran de cupular, afirmando que no llegaba a las divisiones y mucho menos a los niveles más bajos de la jerarquía organizacional.

La renovación de la alianza en Codelco fue amplia en su formulación como herencia participativa de los seis años de la alianza originaria, su gestación incluyó al 10% de los trabajadores. Y abarcó casi todo el universo en su ratificación por necesidad de legitimación ante acusaciones de un previo arreglo cupular.

5.2.- Temas que aclarar durante la formulación del contrato de alianza.

Los procesos que condujeron a alianzas estratégicas duraderas muestran que el contrato entre las partes necesita dar una respuesta clara y compartida a un conjunto de preguntas. La identificación de estas preguntas es producto del análisis de las experiencias, es un registro posterior que desconocían los actores que efectivamente construyeron las alianzas. Ellos se fueron encontrando con temas que debían resolver y, en muchos casos, siguieron adelante sin darse cuenta que bajo la superficie quedaron otros temas que también habría sido importante abordar. El aprendizaje acumulado en las experiencias sugiere que las principales preguntas a responder son las siguientes:

- ¿Quiénes son los aliados?
- ¿Cuáles son los intereses que están a la base de la alianza?
- ¿Por qué y para qué se acuerda la alianza?
- ¿Quiénes son sus rivales o competidores?
- ¿Cuál es la fuerza de la alianza?
- ¿Qué podría destruir la alianza?
- ¿Cuáles son los deberes y derechos de los aliados?
- ¿Qué relación de trabajo habrá durante la vigencia de la alianza?
- ¿Cómo velar por la consistencia entre lo declarado y lo practicado?

Algunas de estas preguntas las formularon efectivamente los socios durante la construcción de algunos de los acuerdos estratégicos estudiados. Otras no fueron abordadas en esa fase pero la falta de una respuesta compartida generó ruido a la relación posterior entre los socios.

En la fase que se completa con la firma de un contrato de alianza los futuros socios trabajan en dos planos simultáneamente. El contrato formal que se expresará en el documento firmado y difundido y el contrato psicológico que construye confianza de que efectivamente se recogerán los intereses y expectativas más sentidos de las partes durante la aplicación y puesta en práctica de la alianza.

En consecuencia, la administración del proceso de formulación de la alianza incluye:

- a) Identificar que preguntas es clave responder.
- b) Decidir que se responderá en esa fase y las que se abordará posteriormente.
- c) Construir las respuestas compartidas.
- d) Decidir cuales de esas respuestas se incluirán en el texto de la alianza a firmar.
- e) Decidir donde se registrarán las otras respuestas compartidas.
- f) Acordar sistemas de trabajo y mecanismos para construir respuestas y soluciones que exigen de tiempo y trabajo.

La anticipación de los temas que será necesario aclarar y el esquema propuesto para administrar el proceso ayudan a entender lo que ocurre y a avanzar con menos tropiezos. Cada caso sin embargo es único porque son diferentes las empresas, los actores claves, los intereses en juego, las metas prioritarias y, muy especialmente el contexto histórico en que se enmarca. Las Alianzas Estratégicas del siglo XXI resolverán otros desafíos y se construirán considerando lo aprendido en las experiencias previas.

5.3.- Definición de agendas laborales.

Este sistema practicado por años por la División Andina de Codelco y Petrox S.A. ha sido un instrumento valioso para ordenar el trabajo de concordar el proyecto estratégico de la empresa. Los dirigentes sindicales se deben a sus bases, son elegidos o removidos por ellas. En consecuencia no pueden dejar en suspenso los problemas y las aspiraciones de sus representados mientras se concentran en los temas estratégicos. Además puede ser difícil y molesto estar recordando permanentemente que esos temas no entran en esta conversación.

Una solución efectiva es construir antes una agenda que incluye todos los temas que le interesa a los dirigentes y a la administración conversar e idealmente resolver. Los temas se distribuyen al lugar donde deben resolverse. Por ejemplo, distinguiendo entre temas corporativos, divisionales y de áreas. Luego se define prioridad y urgencia, ordenándolas en una tabla gantt y definiendo los representantes de la administración y dirigentes que buscarán solución a cada uno de los temas.

La agenda laboral es un mecanismo poderoso de gestión participativa representativa que evita ruidos en la reflexión estratégica y fortalece la relación entre gerentes y dirigentes.

Las agendas laborales serán de gran importancia después de acordar el contrato de alianza. Ellas serán pauta y dan pie a una estructura participativa para mantener una relación participativa regular entre la administración y los dirigentes. Al mismo tiempo, la agenda probablemente incluirá temas sentidos que por no tener relevancia estratégica se excluyen del contrato. El demorar la respuesta y eventual solución de estos temas sentidos podría dañar el clima al punto de complicar la marcha de la alianza.

6.- Niveles de alianza y sus logros.

6.1.- Tipos y niveles de Alianzas.

La Alianza Originaria de Codelco propuso un nuevo paradigma de gestión de empresas del Estado y alteró la historia de las relaciones laborales en el país. Además de las cuatro empresas estudiadas, otras empresas del Estado consideraron desarrollar Alianzas Estratégicas, entre otras el Banco del Estado, Ferrocarriles, Correos, y varias sanitarias. alguna de ellas incluso llegó a firmar un acuerdo que nunca se aplicó. La reformulación de la alianza en Codelco el 2001 volvió a remecer las prácticas de administración ya que incorporó a los trabajadores, representados por sus dirigentes, en calidad de socios del proyecto de empresa.

La tabla siguiente cruza la definición de situación de alianza que hacen las partes con los niveles de la organización en que se establece la relación entre los aliados.

DEFINICION DE LA SITUACION

NIVEL ORGANIZACIONAL	Negociar Viabilidad Política	Convivencia y Compatibilidad	Socios Coalición Dominante
Cúpula. Alta Gerencia y Alta Dirigencia	Desde la firma que no se aplica a negociación continua	Disposición a escuchar y a resolver por dialogo	Colaboración y distribución del trabajo con respeto a roles
La administración y Dirigentes sindicales	Pacto formal con negociaciones por conflicto	Búsqueda de acuerdos. Inicio de agenda laboral	Estructuras de trabajo conjunto con relación de apoyo
Mandos medios Dirigentes y delegados y trabajadores	Gestión interferida por reiteradas negociaciones	Gestión de línea incluye búsqueda de acuerdos. Dominio representativo.	Alianza estratégica profunda. Fuerte desarrollo de participación directa

Se distinguen tres categorías en la variable definición de la situación de alianza:

Negociar viabilidad política. Representando aquella condición en que hay disposición a una alianza instrumental para poder avanzar en un proyecto de empresa o sindical. La alianza, por lo tanto es parte de un continuo de negociaciones entre los aliados.

Convivencia y compatibilidad. La definición de situación es que los proyectos de los aliados son compatibles y que gran parte de sus intereses no son antagónicos. Los proyectos de cada parte se respetan, hay buena disposición entre las partes y la alianza se expresa en una progresión de acuerdos.

Socios en la coalición dominante. La definición de situación es que gran parte del proyecto es común y que hay ganancia sinérgica cuando se suman esfuerzos. Manteniendo la autonomía de los roles se trabaja en colaboración y lealtad mutua. La alianza se expresa por la participación y la resolución de diferendos en un marco de respeto mutuo.

La variable **nivel organizacional** expresa los niveles en que se practica la relación de alianza. Lo más frecuente es que ella se establezca en los niveles superiores y que demore en bajar a otros niveles porque la administración, los sindicatos o ambos detienen su avance. Las empresas estudiadas, sin embargo muestran que niveles

medios de la organización pueden profundizar la alianza aunque en los niveles superiores se mantenga cupular y formal.

La aproximación de los actores en ambas variables puede ser simétrica o asimétrica. Así puede presentarse una relación asimétrica que la administración defina la alianza como una condición de viabilidad política mientras que la mayor parte de los dirigentes la consideren como una convivencia donde los intereses son compatibles. De manera similar, la administración podría intentar generalizar la alianza sin que la alta gerencia sindical esté dispuesta a descentralizar esa tarea en dirigentes de base. Las aproximaciones simétricas son más ordenadas y estables, las asimétricas son más tensionantes y propicias al cambio. La regla general, sin embargo, es que sin un proyecto de cambio acordado, la relación se mantendrá en la categoría menos profunda. En el ejemplo comentado la alianza se mantendrá en el cuadrante que articula viabilidad política con la relación cupular de la alta gerencia con un reducido grupo de los dirigentes de federaciones o del más alto nivel.

6.2.- Evaluación de la Alianza Estratégica.

Aparentemente las empresas no han evaluado técnicamente el impacto de la Alianza Estratégica. La excepción parece ser Codelco en vísperas de reformular su alianza. Con todo, la evaluación más completa disponible es la que realizó la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) en su Congreso Programático en Iquique del 10 al 12 de Mayo del 2000.

Su evaluación empieza destacando un gran cambio cultural en la empresa durante la vigencia de la Alianza Originaria.

La evaluación de los logros de la Alianza Estratégica en Codelco de la FTC si es bastante similar a la que ha señalado la empresa.

¿ES RAZONABLE PENSAR QUE LOS SINDICATOS PARTICIPEN EN DECISIONES Y CONCUERDEN ALIANZAS ESTRATEGICAS?

Viejo Modelo

- Existen intereses esencialmente antagónicos
- Los Sindicatos son parte del problema
- Las Administraciones solo buscan rentabilizar en el corto plazo mediante racionalizaciones impuestas y autoritarias
- Participación en las decisiones implica Cogestión
- Las Alianzas Estratégicas comprometen la autonomía de los sindicatos en la defensa de los intereses de sus asociados

Nuevo Modelo

- Tanto trabajadores como administrador están interesados en el futuro y viabilidad de la empresa
- Los Sindicatos son parte de la solución
- Existe un compromiso por generar un proyecto común de empresa con visión de largo plazo
- Participación en las decisiones se hace a través de un modelo de Gestión Participativa
- Los acuerdos de Alianza Estratégica se enmarcan en el pleno respeto a la autonomía y a los roles de los sindicatos y de la administración

LOGROS Y AVANCES DE LA ALIANZA ESTRATEGICA

- FORTALECIMIENTO DE LA PROPIEDAD ESTATAL DE CODELCO
- IMPLEMENTACION EXITOSA DE UN PLAN INVERSIONAL DE LARGO PLAZO (EJ. ‘RP’ Y EXPANSION DE ANDINA)
- CONSTRUIR UNA VISION COMUN DE DESARROLLO DE LA EMPRESA AVANZANDO EN RELACIONES DE CONFIANZA Y COOPERACION
- CUMPLIMIENTO CON CRECES COMPROMISOS DE REDUCCION DE COSTOS
- FUERTE INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL
- PLANES HABITACIONALES
- AVANCES EN EL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL
- INCORPORACION DE NUEVAS PRACTICAS DE TRABAJO (POLIFUNCIONALIDAD, JORNADAS DE TRABAJO)
- REISEÑO ORGANIZACIONAL Y RECONFIGURACIONES
- AJUSTE DOTACIONAL NO TRAUMATICO (ACUERDO SINDICAL)
- AVANCES DE UN MODELO DE GESTION RIGIDO Y AUTORITARIO A UNO DE MAYOR GESTION PARTICIPATIVA
- NEGOCIACIONES COLECTIVAS INFORMADAS Y TECNIFICADAS
- CAPACTACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación de la FTC, sin embargo comparte del mismo sesgo que las evaluaciones de la administración. Se destacan principalmente logros de gestión, dejando de lado cambios significativos en la calidad de vida en el trabajo. Por ejemplo en ese período bajó su índice de frecuencia de un valor sobre 9 a uno ligeramente bajo 5. La evaluación debe incluir la columna calidad de vida en el trabajo por que ella expresa intereses prioritarios de los aliados.

Las debilidades señaladas por la FTC incluyen también algunos de los temas destacados en la convocatoria hecha por el Presidente Ejecutivo de Codelco.

LIMITACIONES Y DEBILIDADES DE LA ALIANZA ESTRATEGICA

- LA NECESIDAD DEL CAMBIO Y LA POTENCIA QUE TIENE LA ALIANZA ESTRATEGICA PARA ENCONTRAR UN JUSTO EQUILIBRIO ENTRE LOS INTERESES DE LOS TRABAJADORES Y LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO NO HA SIDO SUFICIENTEMENTE INTERNALIZADO Y ASUMIDO POR LAS BASES SINDICALES (CARÁCTER CUPULAR)
- DESVINCULACION DE UN NUMERO SIGNIFICATIVO DE TRABAJADORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE A LOS SINDICATOS
- LA SUPERVISION AUN NO ASIMILA PLENAMENTE LAS MODALIDADES DE UNA GESTION PARTICIPATIVA
- PROBLEMAS IMPORTANTES NO RESUELTOS EN LOS PLANES DE DESARROLLO MINERO DE LARGO PLAZO EN DIVISIONES DE CODELCO
- AUSENCIA DE CLARIDAD EN LA CARTERA DE PROYECTOS DE INVERSION 2000-2006 Y EN SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO
- FALTA DE VOLUNTAD PARA ASIGNAR RECURSOS DE INVERSION PARA DESARROLLAR LOS NEGOCIOS RELACIONADOS
- NIVELES DE PREPARACION DESIGUALES A NIVEL DE TRABAJADORES Y DIRIGENTES
- FALTA DE INSTITUCIONALIZACION DEL MODELO DE GESTION PARTICIPATIVA
- INSUFICIENTE AVANCE EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES

Los conceptos propuestos por la FTC sugieren la necesidad de evaluar técnicamente el impacto de la Alianza Estratégica en las empresas en que se ha mantenido. Muestra además el nivel de aporte que la organización sindical a puesto en la mesa de conversaciones que elabora la Alianza Estratégica 2000 de Codelco.

7.- Alianza Estratégica y Gestión Participativa.

7.1.- Diferencias y complementos.

La tabla siguiente destaca algunas de las diferencias entre la Alianza Estratégica y la Gestión Participativa. Los dos procesos son distintos suelen confundirse en nuestro medio. Tal vez porque se han desarrollado juntos en las empresas del estado analizadas en este capítulo.

Relación entre Alianza Estratégica y Gestión Participativa

	Proceso principal	Instrumento	Resultado
Alianza Estratégica	Proceso político Tema: el poder Actividad: Formación de la coalición –sociedad que conduce la empresa.	Proyecto Común de Empresa. Desagregado por unidades de gestión. Respuesta a pregunta para que nos aliamos	Alineamiento de la organización. Integración del proyecto personal de cada uno con el proyecto de empresa
Gestión Participativa	Proceso socio-técnico Rediseño del trabajo. Equipos sinergizados. Cambio en relación supervisor supervisado. Paso del Taylorismo a trabajo con significado y autorealización.	Herramientas y formas de trabajo que mejoran gestión y eficiencia y abren espacios a la influencia. Respeto y liderazgo democrático. Desarrollo de equipo	Mejora continua de resultados. Eficiencia y calidad de vida en el Trabajo. Protagonismo de personas y no de cargos. Democratización de la vida en la empresa.

La alianza estratégica puede desarrollarse sin gestión participativa. Esa fue la realidad dominante durante la Alianza Estratégica Originaria de Codelco. La excepción fue la División Andina que en ese período logro avances substantivos en su proyecto de gestión participativa.

La experiencia de otros países muestra que también puede haber gestión participativa sin alianza estratégica. Supone eso sí, que la coalición dominante de la empresa, que no incluye a los trabajadores, decida impulsarla. Lo esperable, en este caso, es que la gestión participativa no incluya temas estratégicos.

La experiencia Chilena, hasta el momento, muestra que ambos procesos son complementarios y se potencian mutuamente. Petrox, por ejemplo empezó desarrollando gestión participativa en un marco de buenas relaciones laborales pero, apoco andar formalizó su alianza estratégica y, al hacerlo aceleró el avance de la

gestión participativa. Codelco, por su parte consolidó su alianza, pero sólo la profundizó en las unidades de gestión que desarrollaron la gestión participativa, aunque no fuera la política oficial.

7.2.- Gestión participativa en la Alianza.

El proceso de formulación de la alianza ofrece una gran oportunidad de gestión participativa integrando distintos niveles de la organización. La experiencia en sí es intensa pero transitoria. Tiene un comienzo y un término definido. Sin embargo, su impacto es profundo y duradero, ya que demuestra como concordar en los temas más complejos y trascendentes.

Al concordar el contrato estratégico está empezando el período de vida de la alianza estratégica. La necesidad de mantener relaciones de trabajo entre dirigentes sindicales y la administración en distintos niveles de la organización abre grandes oportunidades a la gestión participativa representativa ⁸

8.- Perspectivas de la Alianza Estratégica

8.1.- En las empresas del estado.

Las experiencias estudiadas y el contexto político económico sugiere que las Alianzas Estratégicas actuales se fortalecerán durante el tercer gobierno de la concertación y que otras empresas. ENAMI y PETROX han mantenido operando sus alianzas. El Banco del Estado esta cerca de concordar su contrato de alianza. ENAP explora una reformulación y profundización y Correos se muestra interesado.

Codelco avanza en la implementación de su Proyecto Común de Empresa, un contrato de alianza que lo coloca en la vanguardia del proceso y es esperable que su ejemplo influya en las otras empresas del estado.

8.2.- En las empresas privadas.

La idea ha sido considerada en más de una oportunidad pero todavía no se ha instalado una experiencia duradera que rompa el paradigma dominante. El caso del canal 13 donde los trabajadores aceptaron reducir sus rentas unido a su incorporación a una suerte de sociedad parece sugerente.

⁸ Ver la segunda parte de este trabajo.

El empresariado moderno de este país, más temprano que tarde, considerará aplicar formas de gestión que conducen al éxito a empresas privadas de los países desarrollados.

8.3.- A nivel de país.⁹

La administración necesita ser leal con sus trabajadores. Si ellos colaboran en los resultados aportando flexibilidad, polifuncionalidad y su compromiso con el mejoramiento continuo y los resultados en los negocios, la empresa, en reciprocidad, debería promover la protección del trabajo, el crecimiento de las personas y de sus competencias, pagando remuneraciones de mercado e, idealmente, un variable asociado a resultados.

La empresa que desarrollará al Chile del siglo XXI, junto con el éxito en los negocios, velará por el desarrollo integral de su gente, aprendiendo a convivir en interacciones humanas, en crecimiento y alejándose del individualismo que dificulta la colaboración que conduce a la excelencia. De esta manera, la empresa se desarrollará en armonía con la sociedad tanto por la calidad de sus productos y servicios que prestará como por una gestión interna valóricamente congruente con los principios de la democracia.

Las organizaciones son mucho más competitivas cuando se rediseñan, modernizan y gestionan en un ambiente de respeto, escucha, participación, confianza, creatividad e innovación. Cuando crean valor para todos los actores que forman parte de la respectiva organización. Las empresas líderes de los países desarrollados invierten fuertemente en el desarrollo de relaciones de cooperación entre trabajadores, ejecutivos y representantes de los dueños. La relación con los sindicatos y representantes de los trabajadores cambia desde un énfasis en la administración de contratos colectivos a una alianza estratégica. Compartiendo un proyecto de empresa común, con su misión, visión, valores e intervenciones estratégicas de cambio.

La política de aliar a los stakeholders de las empresas es primeramente una estrategia de negocios, pero ha probado abrir espacios para la profundización de la democracia. Los empresarios empujan la alianza en pos de los objetivos de productividad y competitividad. Los trabajadores, por su parte, la buscan como seguridad de empleo y para mantener vigentes sus competencias, que son su capital de empleo. El gobierno las promueve para consolidar la paz social y mejorar la competitividad sistémica de la nación.

La empresa que situará a Chile en el desarrollo y profundizará la democracia directa se caracteriza por el desarrollo progresivo de un sistema descentralizado de gestión

⁹ Este tema tiene un tratamiento más extenso en Estévez y Silva (2000)

participativa, que integra valores, liderazgos, estructuras y procesos, centrados en la acción efectiva en la base y liderado por la línea. Es una empresa altamente consistente con los valores de la democracia, la honestidad y la ética en la gestión. Integra y moviliza a sus ejecutivos y trabajadores alineándolos tras un proyecto común que articula los objetivos individuales con los de la empresa. Desarrolla la gestión participativa sobre la confianza y la colaboración. Con el aporte y el involucramiento de todos mejora continuamente la competitividad en los negocios y la calidad de vida de sus integrantes.

Las alianzas estratégicas a nivel de las empresas y a nivel del país, así como el capital social se construyen sobre cambios estructurales y cambios culturales. En el ámbito estructural significa modernizar las empresas con rediseños descentralizados por unidades de negocios y procesos de agregación de valor. Recrear los trabajos para mejorar su productividad y condición motivante para los que los que los desempeñan. Operar con reglas del juego conocidas, trato equitativo, transparente, respetuoso y digno que promueve una nueva forma de convivencia en el trabajo, que incluye la dimensión psico-social integrando los procesos cognitivo - emocionales.

Este es un cambio mayor, que supone un gran salto cultural. Requiere abandonar creencias arraigadas; tales como que el trabajo, por definición, no es motivante, o que los chilenos son flojos y aprovechadores y, que hay que "manejarlos con la rienda corta". Necesita que empresarios y trabajadores descubran sus intereses comunes, superando antiguos dogmas que los declaraban irreconciliables. Implica pasar de una relación de mercancía en que se vende y compra trabajo a una relación de personas que suman esfuerzos para beneficio mutuo. En síntesis, supone abandonar creencias fatalistas sobre limitaciones crónicas de la raza o de la cultura y asumir que los logros de empresas pioneras de nuestro país pueden generalizarse y multiplicarse.

La confianza entre los actores que hacen empresa es la piedra fundamental sobre la que descansa la alianza estratégica y la gestión participativa. En contraste, la desconfianza crónica es la realidad dominante de muchas de nuestras empresas. Un gran desafío de nuestros tiempos, por lo tanto, es generar y mejorar los espacios de comprensión entre las personas, fortaleciendo el respeto y la comprensión como cimientos que sustentan y permiten progresar en las relaciones humanas, en la vida social y en el trabajo.

La experiencia de las empresas chilenas que construyeron confianza donde reinaba la suspicacia y el temor, nos lleva a sostener que esta transformación requiere de tres condiciones: (1) estructurales; tales como formas de organización, poder y regulaciones, (2) congruencia con valores, entre el decir y el actuar y, (3) de la voluntad de escuchar, dando una nueva oportunidad a la contraparte y dialogar para conciliar los intereses de unos y otros. Una buena parte de los problemas

interaccionales en el trabajo resultan del incumplimiento crónico de estas condiciones. Lo que suele llevar a suponer intenciones y clasificar a otros en trincheras opuestas.

Para promover el cambio en las empresas y en la relación entre los actores claves del sistema productivo del país es necesario reconceptualizar con un creciente sentido de alianza, donde todos confluyen en la construcción de un proyecto empresarial del país, en forma complementaria y no antagónica. Esta alianza convocaría inicialmente al gobierno, los empresarios y los trabajadores y posteriormente podrían incorporar a los consumidores u otros actores de la sociedad. Durante la fase de construcción de la alianza se deberá avanzar progresivamente en un proceso que construye las bases de un nuevo consenso, de un marco en que converjan los distintos intereses y visiones o modelos de empresa.

La alianza debe permitir superar la condición de incertidumbre sobre su futuro que enfrentan una parte de los trabajadores del país. Produciendo una carta de navegación compartida y una agenda de trabajo sin sorpresas impulsadas y difundidas unilateralmente por ninguno de los actores.

La constitución de esta alianza será un acuerdo político y el gran referente que permitirá profundizar la democracia en las organizaciones. La etapa siguiente es, precisamente, llevar la alianza a cada empresa. Multiplicar los cambios estructurales, culturales y de estilo de gestión, para que cada empresario y cada trabajador sea testigo de la optimización conjunta de la maximización del valor de su empresa y de la calidad de vida de los que allí trabajan.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, R.W.; Madison, D.L.; Poirter, L.W.; Renwick, P.A. y Mayes, B.T. (1979) "Organizational politics: tactics and characteristics of its actors" *California Management Review*, 22 .
- Bacharch, S.B. y Lawler, E.J. (1980) "Power and politics in organizations". San Fco. Jossey-Bass.
- Codelco Chile (2000) "Proyecto Común de Empresa 2000 – 2006". Gerencia de Comunicaciones. Codelco.
- Crouch, C.Y. y Heller, F.A. Eds.(1983) ""International yearbook of organizational democracy". Vol. I
"Organizational democracy and political processes. N.Y. Wiley.
- Cyert R.M.y March J.G.(1963) "A behavioral theory of the firm" Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- ENAMI (1998). Alianza Estratégica.
- ENAP (1998) ."Proyecto Común de Empresa". Publicado en ENAP 21 el 6 de Abril de 1998
- Estévez, R. Y Silva P. (2000) "La empresa y la profundización de la democracia". Mpnografía.
- Estévez R. Y Abarzúa E. (2000) "Alianza Estratégica y Gestión Participativa: experiencias y perspectivas en Chile" Tutorial XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas. Santiago, Julio.
- French W.L. y Bell C. H. (1995) "Desarrollo organizacional" Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México. 1996.
- Gharajedachi J. (1999) "Sistems Thinking: Managing Chaos and complexity". Butterworth-Heineman. Boston, MA.
- Greiner, L.H. y Schein V.E. (1990) "Poder y desarrollo organizacional" Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- Halal W:E: (2000) "La nueva administración: Trayendo la democracia y el mercado dentro de la organización". Berret-Koehler Pub. Sn. Fco.

Hamel, G, y Prahalad C,K. (1994) "Competing for the future" Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hill C. W.L. y Gareth R.J. (1995) "Administración estratégica: un enfoque integrado." Trad. McGraw Hill. Santa Fé Bogotá, 1996.

James, B.G. (1985) "Alliance: the new strategic focus". Lon Range Planning, junio 18 de 1985, p.131.

Kanter, R.M. (1990) "When gigants learn to dance" Unwin.

March J.G. y Simon H.A. (1958) "Organizations" John Wiley, N.Y.

Mendel, G.; Weiszfeld, M.y Roman, Ph. (1994) "Hacia la empresa democrática" Lugar Editorial S.A., Buenos Aires.

Mintzberg H. (1983) "El poder en la organización" Trad. Ariel S.A. Barcelona. 1992.

Petrox S.A.(1995) Proyecto Común de Empresa Petrox 2000.

Pfeffer, J. (1981). "Power in organizations" Marshfield, M.A.: Pitman.

Real Academia Española (1992). "Diccionario de la Lengua Española". Vigésima primera edición, Edit. Espasa Calpe, Madrid, 1995.

Simon H.A. (1959) "Theories of decision-making in economics and behavioral science". American Economic Review, 49: 253-83.

Tomasko, R.M. (1993) "Rethinking the Corporation" AMACOM, N.Y.

Vicaría de Pastoral Obrera (1986) "Acuerdo y conflicto en la empresa hoy". Documento de trabajo N° 63.