

Gestión de Recursos Humanos en el Contexto Social y Cultural Chileno

Gregorio Pérez Arrau(Universidad de Santiago de Chile)*

- I . Gestión de Recursos Humanos (GRH)
- II . Condiciones favorables para la llegada de GRH a Chile
- III . Evidencia de GRH en Chile
- IV . Factores sociales y estructurales que afectan GRH en Chile
- V . Gestión de recursos humanos en la cultura chilena
- VI . Conclusiones

I . Gestión de Recursos Humanos (GRH)

GRH es una forma de entender y conducir las relaciones entre empleados y empresa. Su estudio se iniciaría en la década de los ochenta cuando *The Harvard Business School* introdujo el primer curso obligatorio en el programa *MBA*, iniciativa que posteriormente se expandiría por todo el mundo. El origen de su aparición se debe a: cambios tecnológicos; libre mercado y competencia; gobiernos con “vientos políticos de derecha”; cambios culturales (individualismo y consumismo); nuevas visiones empresariales; la declinación de la presión de los sindicatos; etc. (Guest 1990).

Dentro de las definiciones dadas a GRH, una de las más populares es:

* 그레고리오 페레스 아라우(Universidad de Santiago de Chile, gregdechile@gmail.com), “칠레 사회문화적 맥락에서 살펴본 인적자원 관리”.

“... una aproximación distintiva a la gestión del empleo la cual busca lograr ventaja competitiva a través del despliegue estratégico de fuerza de trabajo altamente comprometida y capacitada, usando un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de personal” (Storey 2001, 6)

Los aspectos más relevantes para entender este enfoque son:

- Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva
- Las personas son un recurso valioso que debe ser cuidadosamente seleccionado, incentivado y desarrollado.
- Dada la importancia de este recurso, su manejo requiere del involucramiento de la alta dirección y debe considerar especialistas altamente preparados en GRH
- Para su eficiente manejo, se debe poner mayor énfasis en la cultura, más que en procesos y sistemas de la organización.
- GRH incentiva la participación (no colectiva), la responsabilidad, la creatividad y el compromiso de los empleados

Junto a estas características se debería mencionar la marcada tendencia a-sindical de GRH, ya sea por omisión del rol de sindicatos y gremios, valorando y considerando a las empresas en que ellos están ausentes o, en el mejor de los casos, teniendo como referencia o “modelo a seguir” a organizaciones en que éstos han sido aliados de la dirección. En ese sentido, una de las principales críticas que se hace a GRH es el carácter unilateral con que plantea las relaciones laborales (Guest 2001; Legge 1995).

Desde los inicios hasta ahora, decenas de modelos de GRH han sido propuestos y aplicados en universidades y empresas. Así, sobre la base de teoría e investigación, GRH se ha ido desarrollando, apareciendo

diferentes tendencias dentro del mismo enfoque. Dos de las que han prevalecido son las llamadas “dura” (*hard*) y “blanda” (*soft*). La tendencia “dura” se centra en el recurso y se basa en la visión más racional de las organizaciones. Prioriza los aspectos cuantitativos de la administración, el control y la supervisión estrecha, y ve al personal como un “gasto” que debe ser reducido. Por otra parte, la tendencia “blanda” se centra en lo humano, enfatiza la comunicación, la motivación y el liderazgo. Ve a los empleados como un recurso valioso que permite generar ventaja competitiva a través de su compromiso, adaptabilidad y creatividad.

II. Condiciones favorables para la llegada de GRH a Chile

La adopción de las prácticas y modelos de GRH en las organizaciones supone un conjunto de condiciones para su desarrollo. Los cambios económicos y sociales ocurridos en Chile a mediados de los años setenta, facilitaron e incluso promovieron que las empresas chilenas introdujeran modelos de gestión de empresa más competitivos y, con ellos, GRH.

II.1. Transformaciones en la economía

Si bien la Junta Militar golpista de 1973 no tenía un proyecto de sociedad claro y definido al momento de tomar el poder, el año 1975 abrazó decididamente el modelo de economía de libre mercado, asesorado por los denominados *Chicago boys*. A partir de entonces, Chile experimentó una política de *shock*, con fuertes consecuencias políticas y sociales. Las principales áreas de ajuste fueron la redefinición y disminución del papel del Estado en la sociedad a través de un programa de privatizaciones a gran escala; la apertura económica al mundo exterior a través de cambios profundos en el sistema de aranceles

a las importaciones; la creación de un mercado de capitales libre; la privatización de la seguridad social y, la flexibilización de los mercados laborales (Fontaine 1993; Edwards y Cox Edwards 2000; Campero 2004).

Al liberalizar la economía y suprimir las protecciones estatales a las empresas (dólar alto, impuesto a las importaciones, etc.), los empresarios se vieron obligados a introducir cambios en sus estrategias de negocio y organizaciones. Muchas empresas quebraron al no poder adaptarse, mientras que otras aprovecharon las oportunidades del nuevo modelo para rediseñar sus negocios o emprender nuevas aventuras. Las transformaciones produjeron un período de expansión entre 1976 y 1979, la caída en una profunda crisis en el año 1981, y desde 1985 hasta el presente, un elevado crecimiento económico.

Desde el punto de vista de las relaciones laborales, los cambios configuraron un escenario favorable para la aparición y adaptación del modelo de recursos humanos en la administración de empresas. Esto porque el modelo de libre mercado supone la utilización de todos los conocimientos y técnicas disponibles que permitan mejorar la productividad y las utilidades de la organización. En ese sentido, el surgimiento de GRH en Chile pretendió mejorar la productividad laboral, en un contexto de fuerte competencia interna y externa.

II.2. Implantación del Plan Laboral

En 1979 comienza a ejecutarse el llamado Plan Laboral, gatillado tanto por presiones externas (los sindicatos de EEUU) como por el deseo de institucionalizar un modelo de relaciones laborales de corte liberal, consecuente con el conjunto de transformaciones macroeconómicas que se estaban llevando a cabo.

Dichas medidas abarcaron todos los ámbitos de las relaciones laborales. Algunos de los puntos que más afectaron al mercado del

trabajo y la organización sindical fueron (Edwards y Cox Edwards 2000; Campero 2004; Duran-Palma et al. 2005):

- a. Eliminación de las barreras de protección a las ocupaciones
- b. Disminución de restricciones a los despidos
- c. Establecimiento de nuevas regulaciones a la negociación a través de límites de tiempo, duración de acuerdos, la posibilidad de reemplazo, negociaciones laterales con “grupos descolgados” del poder de negociación de los sindicatos.
- d. Debilitamiento de la estructura de financiamiento de los sindicatos y despolitización de los mismos
- e. Disminución de la fuerza colectiva del sindicato, las confederaciones y asociaciones inter-sectoriales, al circunscribir la negociación a cada empresa y al establecer condiciones especiales de afiliación a empresas pequeñas.

Con el Plan Laboral la balanza de poder entre empleado y empleador se inclina a favor de los últimos, revirtiendo la tendencia que se había dado en Chile desde la década de los años treinta.

II.3. Las relaciones laborales y el sindicalismo

Los sindicatos participaron activamente en el gobierno de la Unidad Popular, lo que trajo como consecuencia la brutal represión ejercida por la junta militar en contra de ellos, persiguiendo a sus líderes, debilitándolos y acabando con su estructura de funcionamiento. Posteriormente en los ochenta, los sindicatos re-aparecieron con fuerza en la vida política nacional, esta vez fortalecidos y como fuerza de presión importante frente a la Dictadura. Sin embargo, el escenario se presentó bastante más difícil para ellos, principalmente debido a las transformaciones estructurales ocurridas. Primero, cambió la base social sobre la que se sostuvo históricamente el movimiento sindical. Segundo,

aumentó el desempleo y el subempleo; disminuyó la inflación (que había sido motivo de grandes movilizaciones); se cortaron los servicios sociales a los trabajadores; se reprimieron los salarios; ocurrieron las privatizaciones; y se abrió la economía al exterior, originando fuertes presiones sobre el empleo y la seguridad. Lo anterior generó una dinámica que dañó la capacidad sindical (Drake 2003).

Finalmente, con la llegada de la democracia en 1990 hubo un incremento en la presencia sindical, pero el impulso no fue capaz de revertir la tendencia a la baja mostrada en los años anteriores. Si bien la activa participación sindical contra el régimen dictatorial y el compromiso explícito de la Concertación de Partidos por la Democracia para realizar cambios tendientes a restaurar el equilibrio de poder entre trabajadores (sindicalizados) y empleados, en la práctica, las transformaciones estuvieron muy lejos de las expectativas. A pesar del retorno a la democracia y las sucesivas modificaciones realizadas a este marco regulador durante los años 1990, 1994 y 2001, en esencia el modelo siguió vigente, salvo en lo referido a los derechos laborales fundamentales como el derecho a sindicalización y huelga (Cortázar 1997).

A partir de los noventa el sindicalismo enfrentó un escenario bastante complejo y adverso para sus pretensiones representativas. La descentralización de los procesos productivos, el aumento del trabajo individual, el aumento del trabajo a domicilio, el aumento del trabajo en empresas pequeñas, el aumento del sector servicios y la pérdida de los valores solidarios y colectivos asociados a una perspectiva de clase, llevaron a una crisis de representatividad y con ello, al bajo poder de convocatoria de los sindicatos en la actualidad.

En síntesis, la GRH plantea el uso del capital humano de la empresa y su uso como recurso estratégico, en un contexto de libre competencia empresarial. También propone que empleadores y empleados trabajen por objetivos comunes, en un marco de buenas relaciones laborales entre individuo y empresa, marginando implícitamente a los sindicatos. Así,

sobre la base de los antecedentes entregados, se podría afirmar que el modelo de sociedad en Chile es, en el presente, coherente y compatible con GRH, a través de la economía de mercado, el modelo liberal de relaciones laborales y el desincentivo sindical.

III. Evidencia de GRH en Chile

Poco se sabe sobre el grado de penetración de las ideas, teorías y modelos de GRH en Chile. A pesar de que no es raro encontrar gerencias o departamentos de recursos humanos en las grandes empresas que operan en el país, es aún desconocido cuán generalizado ha sido la adopción de GRH, y si esto ha significado un real cambio en la forma de ver las relaciones laborales y la administración del personal. No es el objetivo de este documento dar respuesta a esta compleja pregunta, sino discutir, en primera instancia, algunos tópicos que podrían enriquecer un debate a futuro. En este trabajo se pretende explorar los siguientes aspectos: la presencia de GRH en las universidades, la investigación académica sobre este tema, la existencia de organizaciones y eventos relacionados a GRH, y la presencia de GRH en las empresas chilenas.

III.1. GRH en las universidades

En la década de los ochenta, poco después del inicio de las transformaciones macroeconómicas en el país, las universidades comenzaron a ajustar sus contenidos a la nueva dinámica de mercado, introduciendo entonces la cátedra de GRH, la que poco a poco comenzó a reemplazar a los anteriores cursos de administración de personal o relaciones laborales. En la Universidad Católica, una de las más influyentes en el ámbito de la administración de empresas, se comenzó a

usar el concepto “GRH” en 1982¹⁾. Desde entonces, casi todas las universidades imparten dichos cursos en sus programas de pre-grado en el área de administración. El año 2004, por ejemplo, casi 40.000 estudiantes se matricularon en alguna carrera de administración en universidades o institutos²⁾, de las cuales, en la mayoría, era posible encontrar cursos de GRH. Por ejemplo, al analizar las mallas curriculares de 23 programas de Ingeniería Comercial de diferentes universidades, durante el año 2004, se encontró que 18 de ellas tenían un curso obligatorio de GRH³⁾.

Asimismo, en los post-títulos también se encontró importante presencia de GRH. Al analizarse el ranking de las mejores 25 universidades chilenas elaborado por la revista *Qué Pasa* para el año 2004, se observó que 23 de ellas impartían post-gradados y post-títulos en administración general, teniendo la mayoría un curso de GRH (obligatorio o electivo) en su malla. De las 25 mencionadas, 10 tenían diplomas en recursos humanos, 6 tenían programas *MBA* con mención (o especialización) en GRH, y 3 tenían un magíster en esta especialidad. De lo anterior se desprende que la perspectiva de GRH, a través de su presencia en cursos de pre y post grado, ha penetrado en las universidades chilenas. No obstante, lo anterior nada indica acerca del contenido de dichos cursos, o si ellos se ajustan a la visión original de GRH desarrollada en Norte América y Europa.

¹⁾ Dato proporcionado por el profesor Armstrong, especialista en GRH, que trabajaba en la fecha citada en la Facultad de Administración y Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile

²⁾ Datos del Ministerio de Educación, Comisión Nacional de Acreditación (CNAP), Chile. <www.cnap.cl>

³⁾ Las universidades consideradas fueron: De Chile, Talca, de los Lagos, Andrés Bello, Católica de Valparaíso, de Concepción, Católica del Norte, de la Frontera, Tarapacá, Arcis, Mayor, B.Ohiggins, Desarrollo, Arturo Prat, Utem, de las Américas, Tec.Federico Santa Maria, Finis Terrae, del Pacifico, Regional San marcos, Autónoma del Sur, Católica de Chile, Usach

III.2. Desarrollo de investigación sobre GRH en Chile

Un segundo aspecto a explorar es el de la investigación sobre GRH en el contexto social y cultural chileno. Si bien la investigación en esta materia no es exclusiva de la academia, este artículo sólo se referirá a ésta. El primer análisis sobre este punto deja entrever la exigua investigación sobre el tema, particularmente en lo que se refiere a los estudios empíricos. Si bien existen numerosas publicaciones sobre economía laboral y también sobre aspectos sociales del mundo del trabajo, la investigación sobre GRH, es bastante más modesta. Bastaría con revisar rápidamente la bibliografía utilizada en los programas de estudio de las universidades, para darse cuenta que la mayoría de los textos y artículos utilizados por académicos como apoyo a sus clases, fueron escritos desde y para el contexto de países desarrollados. Más aún, en aquellos textos de estudio en los que se ha tratado de considerar un rango más amplio de países, rara vez se mencionan países latinoamericanos.

A pesar de lo anterior, varios investigadores han comenzado a publicar sobre el tema. Algunos de ellos han escrito artículos focalizados en aspectos teóricos, más que empíricos. Por ejemplo, los trabajos de Fecci y Sanhuesa (2004) y Fuchs (2005). Otros, en cambio, han desarrollado investigación sobre GRH en la realidad social y cultural chilena, usando técnicas como entrevistas, encuestas y desarrollo de casos. Entre estos últimos encontramos, por ejemplo, los trabajos publicados y/o presentados por Santibañez y Fuchs (1967), Butelman (1975) y Koljatic y Rosene (1993), Gómez (1997), Vargas y Paillacar (2000), Rodríguez et al., (2001); Rodríguez y Gómez (2001), Gómez (2001), Rodríguez y Pérez (2002), Vargas et al., (2002), y Salazar et al., (2003). También, los conocidos libros de Darío Rodríguez (1991, 1992) y las menos difundidas investigaciones de Pérez (1997) y Calvo (1998). Y más recientemente, las publicaciones de Rodríguez et

al. (2005), Hojman y Pérez (2005); Acuña (2005); Pappelenbos (2005), y Gómez y Rodríguez (2006).

Sin embargo, y sin restarle el valor que merecen estas investigaciones, ellas no han logrado sentar las bases para una rica y fértil discusión académica en el terreno de GRH. Algunas de las posibles causas de este problema podrían ser: primero, la aun escasa producción de investigación en este campo, por ejemplo si se compara con países desarrollados. Segundo, el difícil acceso a las publicaciones hechas, principalmente desde los motores de búsqueda en internet más usados. En tercer lugar, y como consecuencia de lo anterior, la relativa desconexión y falta de sintonía entre los investigadores, reflejada en la discontinuidad en la investigación (entendida como un proceso colectivo y acumulativo). Así, al revisar las escasas publicaciones disponibles en este tema, se encuentra, además, que éstas hacen poca referencia a investigaciones previas en Chile. Un ejemplo de este problema es el capítulo sobre GRH en Chile, escrito por Rodríguez et al. (2005), el cual aborda la cultura paternalista en Chile, no obstante, no se hace referencia a la significativa contribución de Gómez (1997; 2001) en ese ámbito.

Parte de este problema yace, indudablemente, en la falta de medios para la difusión extendida de las investigaciones locales, tales como *journals* o revistas académicas, y de instancias de reunión, intercambio y discusión académica apropiadas en el campo de GRH, como conferencias y congresos. Los pocos eventos que se llevan a cabo, como por ejemplo, el Encuentro Nacional de Escuelas de Administración (ENEFA), no han sido suficientes para promover y difundir la investigación científica en administración, ni tampoco un medio eficaz para la creación de redes de trabajo.

III.3. Capacitación y promoción de GRH

Una tercera forma de constatar la presencia de GRH en Chile es a través de determinar, tanto la existencia de seminarios, congresos u otras alternativas de capacitación para ejecutivos del área, como también, de organizaciones vinculadas a la promoción de GRH. En relación al primero, sobresalen dos eventos considerados los más importantes en el medio. Estos son: el Simposio PERCADE (Personas, Capacitación y Desarrollo) y la reunión de ICARE (Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas). PERCADE, se ha realizado anualmente desde 1988, con un promedio de asistencia de más de 600 personas cada vez. ICARE, corresponde a una reunión organizada por empresarios que convoca a un importante número de personas cada año. A ambos eventos asisten generalmente profesionales del área, pero también, empresarios, políticos, pensadores y académicos. En ellos se presentan y discuten los puntos de vista sobre el mundo del trabajo y las relaciones laborales, se presentan experiencias interesantes en este ámbito, y se muestran las últimas tendencias en GRH. En relación al segundo punto, dos organizaciones promocionan GRH en Chile, siendo una de ellas el Círculo de Ejecutivos de recursos Humanos (CERH), asociación profesional que promueve el intercambio de experiencias y la colaboración entre profesionales del área en Chile. Asimismo, *Best Place to Work Institute* y *Revista Capital* construyen un ranking anual de las mejores empresas para trabajar en Chile, sobre la base de sus políticas y prácticas de recursos humanos.

III.4. GRH en las organizaciones chilenas

Finalmente, a fin de conocer el alcance de GRH en Chile, es fundamental saber si las organizaciones han adoptado el modelo. Una primera aproximación a esta cuestión podría ser observar en que medida

las gerencias o unidades de administración de personal han adoptado el concepto “recursos humanos” para describirse a ellas mismas y su función, y también el grado de importancia relativa de estas unidades en la estructura organizacional. Por supuesto, esto no indica que la actividad que se realiza en dichas unidades sea, en realidad, lo que se entiende teóricamente por GRH, pero sí permite dar una primera mirada al asunto. En ese sentido, un estudio llevado a cabo en el 2001 por la Universidad de Santiago de Chile (Santibáñez 2004) acerca de la posición de la unidad de GRH en la estructura organizacional mostró que, sobre 41 casos estudiados, en el 82% de las empresas, las unidades de GRH formaban parte de la dirección central y que el 72%, dependía directamente de la gerencia general. De un segundo estudio, no publicado aun, realizado por Pérez⁴⁾ durante el año 2006 se desprende que, sobre una muestra de 55 casos, en el 57,1% de los casos tiene en sus empresas una unidad de GRH, con forma de vicepresidencia (2%), Gerencia (36,6%), Departamento (16,3%) o Dirección (2%). Si bien ambos estudios mencionados están lejos de ser representativos de la amplia gamma de empresas en el país, es un indicio de que en Chile las organizaciones tienden a implementar unidades de GRH en sus estructuras.

Así, a modo de resumen, los resultados de esta investigación exploratoria sugieren que GRH está presente en el medio chileno, con la presencia de cursos y programas de estudio, en pre y post grado, a través de incipiente investigación académica, mediante la existencia de reuniones y programas de capacitación en GRH, y la existencia de organizaciones de promoción y asociaciones en esta área. Sin embargo, de desconoce en que grado y de qué forma, exactamente, se expresa la presencia de GRH en las organizaciones. Asimismo, es evidente la falta de investigación sobre el tema y la creación de espacios de intercambio

⁴⁾ Datos tomados en el marco de la tesis de doctorado en la Universidad de Liverpool y que serán publicados en los próximos meses

académico, a fin de construir un cuerpo de conocimiento más sólido sobre las particularidades del fenómeno en la realidad chilena.

IV. Factores sociales y estructurales que afectan GRH en Chile

La GRH no es independiente del contexto en que se sitúa, sino que este se amolda de acuerdo a las características sociales, políticas, culturales y económicas del país (Hofstede 1980, D'Iribarne 1991, Harzing & Van Ruisseveldt 2004). Dos aspectos relevantes del Chile de hoy para entender las particularidades de GRH son: la inseguridad de las personas y la marcada diferencia en la calidad de los empleos. Por una parte, el temor a la exclusión sería un fuerte incentivo de comportamientos conformistas; mientras que la desigualdad de empleos produciría la tendencia a estilos de GRH distintos.

IV.1. Experiencia de inseguridad en Chile

Durante los últimos años, en Chile, ha habido una creciente sensación de inseguridad en la población, siendo una de sus particularidades la enorme diferencia entre las condiciones que la determinan y cómo las personas la perciben (PNUD 1998; Dammert y Malone 2003; Oviedo y Rodríguez 1999). Dos variables fundamentales de esa sensación son el “miedo al otro” y “el miedo a la exclusión” (PNUD 1998). Ambas estarían relacionadas y tendrían directa relación con el proceso de modernización y cómo las personas lo experimentan. El avance hacia formas más individualistas, la ausencia de proyectos colectivos, el debilitamiento de los vínculos sociales, la velocidad de los cambios y la desconfianza en el ambiente, serían parte de los factores que estarían gatillando ese fenómeno.

Considerando que el desempleo expone a los individuos tanto a la exclusión como a la delincuencia, y que la gente vive en un estado de alto temor, se podría suponer que las personas tendrían fuertes comportamientos y actitudes tendientes a evitar el desempleo. Además, dado que el Estado chileno brinda escaso apoyo en caso de cesantía, una persona que pierde el empleo tiene la sensación de desamparo y desprotección. Eso llevaría a que los individuos realicen esfuerzos adicionales para conservar sus empleos y a que acepten condiciones laborales desmejoradas que, en situación de menor inseguridad, no aceptaría. Esta hipótesis podría ser respaldada por los datos de un estudio de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC, 2005) sobre la base de 1156 entrevistas en que, el 67,07% de los entrevistados dice que “en Chile hay que hacer cualquier cosa con tal de mantener el trabajo”, el 92,60% que “en Chile uno puede quedar cesante de un momento a otro”, y el 86,03% que “en Chile la mayoría de la gente vive insegura de su futuro”. También por otro estudio realizado por Rodríguez, Rojas y Oyanedel, (2001) sobre una muestra de 900 personas, en que el 54,6% de los trabajadores “permanecen en las empresas porque no hay otra opción”. Por último, un sondeo en base a encuestas aplicadas por el Instituto Libertad y Desarrollo en Marzo de 2006, señala que cerca del 49% de los encuestados sienten alto o muy alto temor a perder el empleo en los próximos meses⁵⁾.

La imagen del fenómeno podría completarse con el creciente nivel de endeudamiento de las personas. Conseguir crédito de consumo en Chile es relativamente fácil y para una persona es posible endeudarse incluso por sobre sus posibilidades reales de pago. Según cifras del 2003, solamente considerando el endeudamiento por tarjetas de crédito, los chilenos deben entre 2,5 y 3 veces su sueldo mensual⁶⁾.

⁵⁾ Citado en El Mercurio *on line* (EMOL), 27 de Marzo de 2006.

⁶⁾ Datos de la Cámara de Comercio de Santiago publicadas en el Diario *estrategia* 14 de Mayo de 2003.

En conclusión, los empleados de las empresas chilenas podrían no estar conformes con sus empleos y sus condiciones, pero estarían dispuestos a aceptarlas con tal de no quedar cesantes, lo cual significaría quedar marginado de la sociedad, sentirse vulnerables a situaciones como la delincuencia, y no poder ser responsable frente a las deudas contraídas. El temor sería, en parte, causante de comportamientos laborales conformistas, obedientes y disciplinados. Esto podría explicar algunas particularidades de la GRH en Chile como, por ejemplo, los extensos horarios de trabajo, incluso por sobre la jornada laboral legal, situando a Chile como uno de los países donde más horas se trabaja al año⁷⁾. También podría ser una importante variable para entender la baja afiliación sindical y la poca conflictividad social.

IV.2. Chile, país de contrastes y diferencias en el mundo laboral

Al analizar los pocos casos y estudios que se han hecho en Chile sobre GRH, estos parecen estar refiriéndose a “diferentes partes del elefante”. Algunos han descrito un país de realidad laboral moderna y dinámica, con oportunidades de empleos desafiantes y de uso intensivo de conocimiento⁸⁾, mientras que otros señalan una realidad laboral paternalista, injusta muchas veces, y difícil de llevar para los trabajadores⁹⁾. A continuación se señalan tres aspectos fundamentales que podrían explicar, al menos parcialmente, estas notables diferencias.

⁷⁾ Chile ostentó los primeros lugares del listado elaborado por el IMD de países donde se trabaja más horas durante los años 1996, 1998, 2001, 2002. O el estudio de USB (Suiza), el año 2000, la ciudad de Santiago de Chile se ubicó en el primer lugar del ranking de las ciudades con jornadas más largas.

⁸⁾ Halpern, P. (2002) *Los Nuevos Chilenos y la Batalla por sus Preferencias*, p. 19; Santibáñez (2004) *Importancia de la gerencia de recursos humanos en la gran empresa chilena actual*.

⁹⁾ Papelembus (2005); Rodríguez et al. (2001); Pinto, Kremerman y Pizarro (2005); Vargas y Paillacar (2000) ; y Vargas, Paillacar y Foster (2002)

a) Diferencias salariales

Si bien Chile es el único país de Latino América donde las políticas de libre mercado han tenido éxito, existe consenso en que el “talón de Aquiles” se encuentra en los contrastes entre un sector de la sociedad que vive la modernidad y otro que, aunque ha visto mejorar sus condiciones iniciales, sigue quedando excluido del progreso del país (Agacino 2003; Nef 2003). Chile ostenta una de las peores distribuciones del ingreso de A. Latina que, a la vez, es una de las regiones más desiguales del mundo¹⁰⁾.

Lo anterior tendría su correlato en el mundo laboral, donde encontramos que si bien los salarios reales muestran una tendencia creciente durante las últimas cuatro décadas, el aumento no ha sido igual para todos los segmentos sociales. Según un estudio de la revista *América Economía* publicado el año 2004, acerca de los sueldos de gerentes generales de compañías Latino Americanas que facturan menos de US\$ 50 millones anuales, los de Chile ocupan el segundo lugar entre los mejor pagados, con salarios líquidos del orden de CHP\$ 5,5 millones¹¹⁾, mientras que el sueldo mínimo (2008) para los trabajadores es de apenas CHP\$144.000 brutos. Por ejemplo, mientras el 79% de los trabajadores de la Salmonicultura gana entre CHP\$100.000 y CHP\$200.000 mensuales¹²⁾, las expectativas de un Ingeniero Agrónomo, un Odontólogo o un Ingeniero Comercial con cinco años de experiencia pueden bordear el CHP\$1.000.000¹³⁾. Por supuesto, junto con el nivel de remuneración, también hay enormes diferencias en el tipo de trabajo, condiciones laborales, posibilidades de desarrollo y proyecciones futuras.

¹⁰⁾ Chile se encuentra detrás de Brasil: 0.593, Paraguay: 0.578 y Colombia: 0.576, con un 0.571 de acuerdo al coeficiente de Gini (en el que 0 es total paridad y 1 lo contrario). Según datos de la encuesta CASEN 2003, el 10% más rico de la población se lleva más del 40%, mientras que el 10% más pobre se lleva el 1%. Sin embargo, a pesar de esa gran diferencia han existido importantes logros en reducir la pobreza y la pobreza extrema.

¹¹⁾ Extraído del Diario La Segunda Viernes 25 de Diciembre de 2004

¹²⁾ En Pinto y Kremerman, Pizarro (2005)

¹³⁾ Rappoport, Benavente y Meller (2004)

b) Calidad de los empleos

Diversos estudios y trabajos han llamado la atención del creciente fenómeno de precarización de la calidad del empleo en el país. Básicamente se trata del aumento de trabajo temporal, la externalización de funciones a través de la subcontratación, el suministro de personal y los trabajos a honorarios. Si bien algunos grupos de profesionales han desarrollado modalidades virtuosas de este tipo de trabajo, para la gran mayoría éstas se han transformado en la pérdida de derechos laborales, condiciones de trabajo deficitarias, pérdida de derechos sindicales, capacitación y desarrollo (Dirección del Trabajo 2005). Durante el 2005 la mayor tendencia fue la creación de trabajos por cuenta propia, que va desde los trabajos de profesionales independientes hasta oficinas temporales para salir del paso o “pololos”¹⁴⁾.

c) El tamaño de las empresas en Chile

Un tercer aspecto a considerar son las características de tamaño de las compañías en Chile. Actualmente existen 1,2 millones de empresas en Chile, de las cuales 650.000 son formales. De éstas, 97% son pequeñas, 2% son medianas y 1% son grandes¹⁵⁾. Las micro y pequeñas empresas generan el 70% del empleo en el sector privado¹⁶⁾. Al respecto, hay que considerar los siguientes aspectos: tanto las micro como las pequeñas empresas, en su mayoría, tienen fuerte componente familiar, escasos recursos económicos, rara vez son administradas por profesionales y cuentan, sólo en ocasiones, con el apoyo de un contador. Por el contrario, su mayor preocupación está en la subsistencia a corto plazo y en la búsqueda de tácticas para “salir a flote” frente a la competencia de empresas más grandes. Así, difícilmente se podrían imaginar condiciones favorables para la profesionalización de los recursos humanos en este tipo de empresas.

¹⁴⁾ Dato citado en El Mercurio, sección Economía y Negocios, 30 de Agosto de 2005.

¹⁵⁾ Datos citados por Rodríguez et al. 2005, p. 149.

¹⁶⁾ Dirección de Trabajo, Encuesta laboral 2004.

Finalmente, considerando los tres aspectos mencionados anteriormente, habría dos tipos de GRH en Chile. Por una parte, uno “blando” que estaría orientado a profesionales y empleados calificados, de buenos sueldos y oportunidades de desarrollo, y otra tendencia, tipo “dura”, que afectaría a un número mucho mayor de personas, menos calificadas, de bajos sueldos, y pocas oportunidades de desarrollo. Asimismo, mientras las grandes empresas cuentan con unidades de GRH y personal especializado para tal función, cabría cuestionarse sobre la existencia de GRH en la micro y pequeña empresa, dada su escasez de recursos profesionales y financieros. La información disponible hace pensar que GRH no existiría o se da de modo muy precario.

V. Gestión de recursos humanos en la cultura chilena

Una vieja discusión en el ámbito académico se refería a cuán importante era la consideración de los entornos socioculturales en la aplicación eficaz del modelo de GRH en las organizaciones. Con el tiempo, la visión de quienes planteaban la existencia de las mejores prácticas universales o *best practices* fue cediendo ante la aparición de evidencia en contra. Así, actualmente, es generalmente aceptado que GRH no puede ser aplicado sin considerar las culturas residentes en organizaciones y países (Mead 2005). Por tanto, no es posible aplicar exitosamente modelos de GRH sin considerar los valores, costumbres y creencias de la cultura nacional chilena.

V.1. Ambigüedad en la cultura chilena

Un aspecto interesante y destacable de Latinoamérica, pero especialmente de Chile, es el carácter ambiguo de su cultura. En Chile

históricamente han existido discursos, actitudes y comportamientos poco claros, ambivalentes, incluso contradictorios, respecto a un sinnúmero de asuntos. Por ejemplo, el rol de la iglesia en la sociedad; la percepción de la gente respecto a la seguridad o el problema para aceptar la libertad personal por aquellos que profesan la libertad económica (Hojman y Pérez 2005). Esta ambigüedad, reflejada en el “doble estándar”, sería una de las causas de la desconfianza (Gómez 2001). La sociedad chilena tiene especial facilidad para negar su propia naturaleza o para dar una imagen distorsionada de lo que realmente es. Por una parte, es capaz de auto imponerse estrictas normas consideradas “correctas”, a pesar de que las prácticas sociales y la cultura digan lo contrario, o distintamente, tiene gran facilidad para generar una imagen pública que difiere de la realidad. Ejemplos hay muchos; la permanencia por años del divorcio encubierto bajo la forma de “nulidades”¹⁷⁾; la prohibición del aborto mientras existe una enorme cantidad de ellos realizados en forma clandestina (entre 40 mil y 153 mil cada año¹⁸⁾); o las innumerables controversias sobre la educación sexual de los jóvenes en un país donde la actividad sexual comienza cada vez más temprano¹⁹⁾. La institución chilena de los “cafés con piernas”²⁰⁾,

¹⁷⁾ Chile fue uno de los últimos países en tener ley de divorcio. La ley entró en vigencia a mediados del 2004.

¹⁸⁾ En 1989, aún bajo el gobierno de Augusto Pinochet de aprobó la ley N° 18.826, en el cual se elevó la práctica del aborto a la categoría de homicidio simple, con penas de 8 años de prisión, prohibiendo incluso el aborto terapéutico. En Chile no se sabe exactamente cuántos abortos hay por año y sólo se trabaja con cifras estimativas que van desde los 40 mil a 154 mil al año, siendo la cantidad de nacimientos por año de 270.000. Fuente: Szot, J. & Moreno (2003) C. Rev chil obstet ginecol; 68(4): 309-314 y Vargas et al. (2002) Rev Méd Chile; 130: 638-643.

¹⁹⁾ Por ejemplo la polémica desatada por el video sobre sexualidad en estratos ABC1, realizado por una estudiante de publicidad de la U. del Desarrollo, y la reacción de alumnas y apoderados (Colegio Villa María). Ver artículos “Documental desnuda cruda vida sexual de adolescentes del barrio alto” (23/03/06) y “Alumnas del Villa María Enojadas por video de sexo: daña el honor del colegio” (24/03/06). Diario las Ultimas Noticias <www.lun.com>.

²⁰⁾ Una definición de “café con piernas” en Wikipedia los define como “...un tipo de local de expendio de café o cafetería característico en Chile, el cual se distingue de los demás por su atractivo de reemplazar cantineros y mozos por mujeres semi-desnudas pero en algunos casos simplemente ligeras de ropa o desnudas”. <www.es.wikipedia.org>. Una discusión mas extensa sobre este fenómeno puede encontrarse en: Da Silva Concha (2004)

que no es cafetería, ni cabaret propiamente tal; o la tradición criolla de los moteles parejeros²¹⁾, muy comunes en la vida marital y extramarital de chilenos y chilenas. También el caso de la evidente ambigüedad valórica en la programación del Canal de Televisión de la Iglesia Católica, que por una parte se niega a mostrar los avisos gubernamentales que promueven conductas sexuales seguras y, sin embargo, exhibe un *reality show* y una comedia que incluyen escenas de sexo prematrimonial y de homosexualismo²²⁾. Este fenómeno está presente incluso en el ambiente de las universidades, donde cientos de académicos mencionan títulos que no han obtenido mediante el uso del símbolo “©” al cual se le atribuye el significado “candidato”, y que expresa que esa persona realizó estudios que aún no ha terminado (aunque en muchos casos no tendrían derecho a obtener el grado dado el tiempo transcurrido).

V.2. Ambigüedad en el mundo empresarial

La particular ambigüedad, inconsistencia y “doble estándar” de la cultura chilena, también tiene su correlato en el mundo empresarial y, especialmente, en la gestión de recursos humanos. Por ejemplo, la mayoría las empresas grandes y medianas utilizan métodos de selección de personal sobre la base de criterios técnicos racionales, usando instrumentos sofisticados y contratando costosos servicios de selección. Pero al mismo tiempo, muchas de ellas ejercen discriminación encubierta al publicar avisos en los medios solicitando candidatos con

“Masculinidad y Café con Piernas. Crisis, reacomodo o auge de una nueva masculinidad”
Gazeta de Antropología, No. 20, Universidad de Granada <www.ugr.es>

²¹⁾ A pesar de ser parte importante de la cultura nacional, existen pocos trabajos de investigación referidos a esta importante institución nacional. Algunos datos sobre el uso que se hace del motel puede ser encontrado en: Christina Matus Madrid (2004) “El carrete como escenario: una aproximación etnográfica a la sexualidad juvenil en espacios y contextos ocasionales” *Revista On-Line de la Universidad Bolivariana*, Vol. 4, No. 11 2005.

²²⁾ Datos extraído del artículo de Larry Rother, “With a New Leader, Chile seems to Shuck its Strait laces”, *The New York Time*, March 8, 2006.

“buena presencia” y/o “fotografía reciente”. También se discrimina por estado civil, color de piel, apellido, sexo o por el barrio en que se vive. Así, finalmente, son variables no racionales (junto a las racionales) las que se conjugan a la hora de tomar la importante decisión de contratación²³⁾. Sin embargo, y como respuesta a criterios extra-racionales, los postulantes han creado mecanismos para evitar ser discriminados mediante, por ejemplo, el falseamiento de su dirección (posiblemente de un barrio estigmatizado como “malo”) por la de un pariente o amigo que viva en un lugar socialmente mejor valorado.

Un fenómeno similar se expresa con los horarios de trabajo. Mientras Chile es uno de los países donde más horas se trabaja por año, al mismo tiempo, se ubica lejos del grupo de países de mayor productividad²⁴⁾. El problema radica en que a pesar de existir una normativa legal que regula el máximo de jornada (que incluso disminuyó a partir del 2005), las jefaturas y gerencias valoran el compromiso de los empleados, expresado en la permanencia en el trabajo más allá de la jornada formalmente contratada. Al mismo tiempo, los empleados ven en el sobre-tiempo una forma de mostrar lealtad y de estrechar los lazos con sus superiores. Esta característica de la cultura laboral chilena se expresa no sólo en forma individual, sino que en comportamientos grupales de presión y rechazo a los “desertores”, mediante bromas, chistes o apodosos a quienes pretenden terminar su jornada a tiempo²⁵⁾. Por eso en Chile no es malo decir: “estoy tapado de pega”, porque eso significa que se es útil a la compañía y que se es un empleado leal y comprometido. Esta situación está tan arraigada en la cultura nacional, que muchas empresas extranjeras instaladas en Chile se han visto obligadas a re-educar a sus

²³⁾ Estos datos están basados en el estudio realizado por la Dirección del Trabajo el año 2005 acerca de la discriminación a través de los avisos en los medios. En él se analizaron 7.369 avisos de los cuales 905 infringían la ley <www.dt.gov.cl>

²⁴⁾ Ver los datos de OIT y de IMD.

²⁵⁾ No es raro encontrar casos como que el grupo aplaude al “desertor” o los apodosos como “zapatillas con clavo”. Así mismo las jefaturas tienen formas de presionar a sus subordinados mediante informes de avance al día siguiente.

empleados, a fin de evitar largas jornadas improductivas. Para sobrevivir en el medio laboral, los empleados deben ser ágiles en la “doble lectura” y la comprensión de los reales significados de los discursos organizacionales.

V.3. Consultoría, diagnóstico y “doble estándar”

Por último, la ambigüedad de la cultura se expresa en las consultorías y en el entrenamiento (capacitación) laboral. Muchos consultores se han visto enfrentados al dilema ético profesional de diagnosticar organizaciones en las que problema principal es, precisamente, la gerencia o la jefatura que contrató el servicio de consultoría, quién difícilmente reconocerá su propia responsabilidad en una situación diagnosticada. A menudo consultores deben cambiar el diagnóstico, “maquillar” o “culpar a otros” para no “herir la sensibilidad” de sus clientes. En una cultura con gran distancia de poder (Hofstede 1980) no se puede tolerar el cuestionamiento a la autoridad. En muchos casos los empleados deben “suavizar” sus opiniones cuando éstas se refieren a sus superiores, incluso cuando existen garantías de confidencialidad (Portales 2005). En las sesiones de autodiagnóstico organizacional o entrenamiento, los empleados deben hipócritamente fingir lealtades y compromisos inexistentes, equipos que no lo son, o valores que no se comparten. En muchas ocasiones los participantes de talleres para el mejoramiento de habilidades de trabajo deben simular estar involucrados, aunque todos saben que al día siguiente se volverá a la realidad de siempre. Por ejemplo, si se les pregunta por las razones de la improductividad, mal clima laboral o problemas en el trabajo en equipo, jamás se mencionará a los líderes formales como causa, aunque así fuera²⁶⁾.

²⁶⁾ Comentario basado en mi experiencia de consultor.

V.4. Aplicación de GRH en la cultura chilena

Una lectura simple de las ambigüedades y contradicciones de la cultura chilena podría hacer pensar en la dificultad de implementar modelos de GRH. Sin embargo, también se podría sostener lo contrario, es decir, que ese es un aspecto favorable. Desde el comienzo, el concepto GRH ha estado sometido a diversas discusiones y controversias sobre su significado, y sobre su real diferencia con la corriente de *Relaciones Industriales* o *Administración de Personal* (Legge 1995). Por cierto esta discusión se ha dado con más fuerza en el mundo académico europeo que en el de Norteamérica. Por ejemplo, Noon (1992) se preguntaba si Recursos Humanos sería un mapa, un modelo o una teoría; mientras que Keenoy (1999) se refiere al fenómeno como “brillante ambigüedad”, haciendo alusión a que a pesar de su naturaleza retórica es un importante fenómeno social presente en las empresas. Las críticas a la corriente GRH se han centrado en las diferencias entre la retórica y la práctica; la ambigüedad del concepto; la ambigüedad de autoridad entre el especialista de personal y la línea; si se focaliza en el bienestar de los empleados o en el control; hasta donde realmente llega el “compromiso” del empleado con la firma y viceversa; su foco variable entre la versión “blanda” y “dura”; sobre su interés en lo humano o en el recurso; las ambigüedades del lenguaje que utiliza; o las contradicciones inherentes a los intereses opuestos de empleados y empleadores. Pareciera ser que lo que se entiende por GRH varía dependiendo de quien habla, sus intereses, su propósito, sus experiencias o su perspectiva teórica. Así, Keenoy (1999) lo describe como un holograma que cambiaría de forma dependiendo de la posición relativa del observador. Esta peculiar característica de GRH podría ser extremadamente problemática en culturas donde se acostumbra a hacer lo que se dice o reflejar lo que se es, sin embargo, considerando los antecedentes anteriores, podría ser que la capacidad y habilidad de los empleados y ejecutivos chilenos de adaptarse a un discurso ambiguo,

contradictorio y “de doble lectura” sería una virtud a la hora de practicar GRH. Por lo tanto, aunque mucha gente es incrédula ante la común expresión “nuestros recursos humanos son el activo más importante”, los empleados chilenos sabrían como manejar culturalmente esta dicotomía. En otras palabras, en Chile nadie se hace problema por comer “jurel tipo salmón”²⁷⁾.

Se podría concluir que, si bien la cultura chilena es ambigua y en ocasiones contradictoria, esa cualidad podría ser perfectamente compatible con la aplicación de políticas y prácticas de recursos humanos.

VI. Conclusiones

Los cambios ocurridos en Chile hace treinta años generaron condiciones favorables para la modernización de la gestión de las empresas y sus relaciones laborales. Desde comienzos de los años ochenta se comenzó a extender GRH a través de las universidades y empresas. Junto con ello, factores sociales y estructurales han determinado la forma cómo este fenómeno se ha expresado en el país. Dos de los aspectos mencionados en este trabajo son el miedo como factor influyente en las relaciones laborales, y las notables diferencias sociales. Por lo tanto, en Chile, la GRH estaría tomando dos formas; por una parte, una GRH tipo “blanda” (*soft*), orientada a empleados calificados, con buenos sueldos, desarrollo profesional, y que gozaría de adecuadas condiciones laborales, y otra tipo “dura” (*hard*), centrada en el “recurso”, de condiciones bastante menos favorables para los empleados, y que afectaría a la mayoría de la fuerza laboral. Al mismo

²⁷⁾ “Jurel tipo salmón” fue una frase presente en la etiqueta de las latas de jurel que se vendieron en Chile por años y que posteriormente fue el título de un libro escrito por la Doctora María Luisa Cordero sobre la identidad nacional (Santiago, Chile: Grijalbo, 1999).

tiempo, si bien parece haber importante desarrollo de GRH en las grandes empresas, las conocidas dificultades por las que pasan las pequeñas y micro empresas hacen difícil pensar en la aplicación de sofisticados y modernos sistemas GRH.

Por último, las características de la cultura nacional serían determinantes en la forma como se expresa la GRH en Chile, siendo posiblemente un aspecto facilitador más que una barrera. Un aspecto clave para el desarrollo futuro del área será conocer más y mejor las particularidades del contexto social y cultural Chileno para la implementación de modelos de GRH apropiados a la realidad nacional.

Abstract

La imposición en Chile de un modelo de economía de libre mercado a mediados de los años setenta, facilitó posteriormente la introducción de políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las empresas. Desde entonces, profesionales y especialistas han adoptado el modelo como la mejor forma de administrar el personal, a fin de contar con un recurso que genere ventaja competitiva. Sin embargo, poco se sabe acerca de cómo se ha manifestado este fenómeno, y menos aún, cómo ha sido afectado por la cultura. Esta investigación apunta a describir las condiciones favorables para la llegada de la GRH en Chile, mostrar evidencia de la presencia de esta corriente en el ámbito universitario y empresarial, analizar algunos de los factores sociales y estructurales que condicionarían la forma en que se expresa y, finalmente, analizar algunos de los posibles efectos de la cultura nacional en la GRH. El estudio se basa en datos obtenidos de fuentes secundarias y en resultados preliminares de una investigación actualmente en curso.

<http://www.ajlas.org>

Key Words: Chile, Human Resources, Culture / 칠레, 인적자원, 문화

논문투고일자: 2007. 10. 17

심사완료일자: 2008. 02. 01

게재확정일자: 2008. 02. 19

Bibliografía

- Academia de Humanismo Cristiano(2005), *Encuesta Nacional de Opinión: las Chilenas y los Chilenos frente a la Mmodernidad*. Primeros Resultados, Enero. www.academia.cl
- Agacino, R.(2003), “Chile thirty years after the coup: chiaroscuro, illusions, and cracks in a mature counterrevolution”, *Latin American Perspectives*, Issue 132, Vol. 30, No. 5, pp. 41-69.
- Butelman, A.(1975), *Salarios en el Cobre*, Depto. Negociación Colectiva, Univ. de Chile.
- Calvo, B.(1998), *El Cambio de la Cultura Laboral en Chile*. Memoria (no publicada) para optar al título de Ingeniero Civil de Industrias con diploma en Electricidad. PUC, Chile.
- Campero, G.(2004), *Macroeconomic Reform, Labour Markets and labour Policies: Chile, 1973-2000*. Employment Strategy Papers, Geneva: International Labour Office. www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/esp2.pdf(Accessed 31.08. 2005)
- Cortázar, R.(1997), “Chile: the evolution and reform of the labour market”, in Edwards, Sebastián & Nora Claudia Lustig(eds.), *Labour Markets in Latin America*, Virginia: Brooking Institution Press.
- Dammert, L. and M. Malone(2003), “Fear of crime or fear of life?: public insecurities in Chile”, *Bulletin of Latin American Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 79-101.
- Dirección del Trabajo(2005), *Trabajo a Domicilio en el Siglo XXI: Tres Miradas sobre el Teletrabajo*, Cuaderno de investigación No. 26. Santiago de Chile. www.dt.gob.cl
- D'Iribarne, P.(1991), “La gestión en las empresas: el peso de las tradiciones nacionales”, *Revista Mundo Científico*, No. 113, Mayo, pp. 563-569.

- Drake, P.(2003), "El Movimiento obrero en Chile", *Revista de Ciencia Política*, Vol. 23, No. 2, pp. 148-158.
- Edwards, S. y A. Cox Edwards(2000), "Reformas económicas y mercados laborales: aspectos relativos a políticas y lecciones derivadas del caso Chileno", *Estudios Públicos*, No. 78, pp. 45-100.
- Fechi, E. Y H. Sanhueza(2004), "Gestión de recursos humanos: un modelo de análisis de coherencia estratégica", *Revista Trend Management*, Vol. 6, Edición Especial.
- Fontaine, J.A.(1993), "Transición económica y política en Chile: 1970-1990", *Estudios Públicos*, 50, pp. 229-279.
- Fuchs, C.(2005), "Flexibilidad laboral u organizacional: mito y realidad y potencial", *Trend Management*. Vol. 7, Edición Especial.
- Gómez, C.(1997), *Chilean Organisational Culture*. Ph.D. dissertation (no publicada). The University of Latin American Studies, The University of Liverpool.
- _____ (2001), "Chilean culture: entrepreneurs and workers", *The Asian Journal of Latin American Studies*, Vol. 14, No. 2, pp. 113-160.
- Gómez, C.F. y J.k. Rodríguez(2006), "Four keys to Chilean culture: authoritarianism, legalism, fatalism and compadrazgo", *Asian Journal of Latin American Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 43-65.
- Guest, D.(2001), "Industrial relation and human resources management", in Storey (ed.), *Human Resources Management: A Critical Text*, Great Britain: Thomson Learning.
- Halperín, P.(2002), *Los Nuevos Chilenos y la Batalla por Sus Preferencias*, Santiago: Editorial Planeta.
- Harzing, A. & J. Van Ruisseveldt(2004), *International Human Resources Management*, Sage Publication. UK.
- Hofstede, G(1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills: Sage.

- Hojman, D. E. y G. Pérez(2005), “Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena”, *Revista Latinoamericana de Administración*, 33, Bogotá: CLADEA, pp. 87-105.
- Keenoy, Tom(1999), “*HRM as Hologram: A Polemic*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 1, pp 1-23.
- Koljatic, M. y F. Rosene(1993), *La Administración de Recursos Humanos en Chile: Prácticas y Percepciones*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, P. Universidad Católica de Chile.
- Legge, K.(1995), *Human Resources Management: Rhetoric's and Realities*, Pelgrave, UK.
- Mead, R.(2005), *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, Blackwell, UK.
- Nef, J.(2003), “The Chilean model: fact and fiction”, *Latin American Perspectives*, Issue 132, Vol. 30, No. 5, pp.16-40.
- Noon, M.(1992), *HRM: a Map, a Model or a Theory?*, Newbury Park, CA: Sage.
- Oviedo, E. y A. Rodríguez(1999), “Santiago, una Ciudad con Temor”, *Temas Sociales (Boletín del Programa de Pobreza y Políticas Sociales de SUR)*, No. 26, pp. 1-8.
- Peppelenbos, L.(2005), *The Chilean Miracle: Patrimonialism in a Modern Free Market Democracy*, The Netherlands: Marcelis Van der Lee, Adu BV.
- Pérez Arrau, G.(1997) *Cultura organizacional e innovación en Chile*, Tesis (no publicada) para optar al título de Sociólogo, UAHC, Chile.
- Pinto, F., M. Kremmerman y R. Pizarro(2005), “Cultivando pobreza: condiciones laborales en la salmonicultura”, Informe No. 18, Santiago de Chile: TERRAM Publicaciones, www.terram.cl
- Piñera, J.(1991), *La Revolución Laboral en Chile*, Chile: Editorial Zig-Zag.

- PNUD(1998), *Informe de Desarrollo Humano en Chile: Las Paradojas de la Modernización*, Santiago: PNUD.
- Portales, C.(2005), “Recursos Humanos en America Latina: ¿por qué vamos tan lento?”, *Trend Management*, Edicion Especial Mayo, pp. 166-175.
- Rappoport, D., J.M. Benavente y P. Meller(2004), *Rankings de Universidades Chilenas según los Ingresos de sus Titulados*, Documento de trabajo No. 306, Diciembre, Banco Central de Chile.
- Rodríguez, D.(1991), *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, Santiago de Chile: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- _____ (1992), *Diagnóstico Organizacional*, Santiago de Chile: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, J. y C. Gómez(2001), “Organizational culture and human resources management in Chile”, Artículo Presentado en el XIX Encuentro Nacional de Escuelas de Administración y Economía, Universidad de Talca, Chile.
- Rodríguez, J., M. Rojas y B. Oyaneder(2001), *Administración de Recursos Humanos y Cultura Organizacional en Chile*, Tesis (no publicada) para optar al título de Magister en Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile
- Rodríguez, J. y G. Pérez(2002), “Organizational culture and innovation in Chile”, Trabajo presentado en la conferencia anual de la British Academy of Management.
- Rodríguez, D., R. Ríos, E. de Solminihac y F. Rosene(2005), “Human resources management in Chile”, in Davila, A. and Elvira (eds.), *Managing Human Resources in Latin America*, Routledge, pp. 149-164.
- Salazar, C., B. Cancino, C, Delgado(2003), “Análisis del rol del area de recursos humanos en micros, pequeñas, medianas y grandes

- empresas de Chillan”, *Revista Theoria* (Universidad del Bio-Bio), Vol. 12. pp. 87-95.
- Santibáñez, L.(2004), *Importancia de la Gerencia de Recursos Humanos en la Grán Empresa Chilena Actual: Principales Características*. Informe preliminar, Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile.
- Santibáñez, L y C. Fuchs(1967), *Pensamiento, Política y Acción del Ejecutivo Industrial Chileno*, INSORA, Instituto de Administración, No. 35, Santiago de Chile: INSORA.
- Storey, J.(2001), *Human Resources Management Today: A Critical Text*, London: Thomsom Learning.
- Vargas, G. y R. Paillacar(2000), “Estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos en empresas frutícolas de la zona central de Chile: estudio exploratorio”, *Ciencia e Investigación Agraria*, Vol. 27, No. 3, pp. 169-180.
- Vargas, G., R. Paillacar, W. Foster(2002), “Efecto de las características de la empresa en la administración de recursos humanos: cuatro estudios de casos de Empresas agrícolas Grandes Chilenas”, *Ciencia e Investigación Agraria*, Vol. 29, No. 1, pp. 13-28.