

## POLÍTICAS Y PRÁCTICAS LABORALES EN DOS EMPRESAS CHILENAS

**Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria\***

**RESUMEN:** A partir de la década del '80 el campo teórico de la Administración de Recursos Humanos (RR-HH) se ha hibridizado con la participación de diversas disciplinas. No debemos desconocer los esfuerzos que se han realizado desde el Critical Management (Alvesson, 1995; Linstead, S., Fulop, L. & Lilley, S. 2004), los aportes de la Ética Aplicada a la organización (Cortina, 2000; 2005), la Filosofía del Lenguaje (Flores 1991; 1994 y Echeverría 1998; 2001), entre otros, para ampliar la visión y forma en que articulamos las prácticas sociales en contextos empresariales. Bajo este escenario cabe preguntarse si actualmente la gestión de las empresas en Chile está centrada sólo en la visión de la administración prospectiva (cientificismo, racionalidad económica y calidad de vida individual) o existe una tendencia a considerar las variables sociales que inciden en la gestión de personas (ética, género, racionalidad comunicativa, desarrollo y aprendizaje de colectivos humanos). Así, esta investigación pretende conocer y analizar las prácticas laborales del área de administración de RR-HH de dos empresas privatizadas de ese país. Para realizar el objetivo planteado, se utilizó una metodología cualitativa. La producción de la información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas. El análisis de los datos se fundamentó en el enfoque hermenéutico (Gadamer, 1992; 2003). En la discusión final se sostiene que las empresas investigadas mantienen una orientación, principalmente, científica-prospectiva con una marcada racionalidad económica y baja participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Lo anterior pone en evidencia el abandono en la incorporación de las variables éticas y sociales al quehacer organizacional. El artículo finaliza interrogándose respecto de la posibilidad de comprender la nueva teoría organizacional como una estrategia "Gatopardista" o como la búsqueda del "hilo de Ariadna" en la construcción del sentido y quehacer de las organizaciones investigadas.

**Palabras clave:** administración de recursos humanos – perspectiva prospectiva- tendencia relacional - políticas de recursos humanos - prácticas laborales

---

\* Paula Ascorra Costa es Licenciada en Psicología y Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. Dra. en Psicología, Universidad de Chile. Profesora Adjunta, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Coordinadora Departamento de Psicología Organizacional, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. E-mail: pascorra@ucv.cl

Catalina Cabrera es Licenciada en Psicología y Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Ayudante de investigación, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. E-mail: catalinacabrerareyes@yahoo.es

Carolina Flores es Licenciada en Psicología y Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Ayudante de investigación, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. E-mail: carolinafloress@hotmail.com

Karen Jeria es Licenciada en Psicología y Psicóloga, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Ayudante de investigación, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. E-mail: karenjeria@gmail.com

Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria

**ABSTRACT:** *Two Chilean Companies: Their Human Resources Policies and Practices.*

As from the eighties the theoretical basis of the administration of Human Resources has been hybridized by the participation of several disciplines. The efforts made by Critical Management, (Alvesson, 1995; Linstead, S., Fulop, L. & Lilley, S. 2004), the contributions of Applied Ethics to the organization (Cortina, 2000; 2005), the Philosophy of Language (Flores 1991; 1994 y Echeverría 1998; 2001), among others, should not be ignored since they have enlarged the vision and the way we articulate social practices in organizational contexts. In this scenario the critical question is if a management of Chilean companies is focused only on classical administration (scientificism, objectivation of employee, result orientation and quality of individual life) or if there is a tendency to consider social variables which affect human resources management (ethics, gender, discrimination, exclusion, group learning and development). The purpose of this research is to become acquainted with and to analyze the activities and formalities of the Human Resources Administration Area of two privatized Chilean companies. A hermeneutic approach and interpretation were applied for the analysis of the information (Ladamer 1992; 2003) Semistructured interviews provided the information. In the final discussion, the conclusion is that the company orientation is mainly scientific with a strong economic rationale and low participation of the workers in decision making. Consequently, no ethical or social variables were incorporated to the organizational activities. Finally, the author raises the question whether this organizational theory should be interpreted as a misleading strategy or as the search of a leading thread in the construction of the spirit and organization of the companies analyzed.

**Key words:** administration of human resources - prospective perspective - relational tendency - politics of human resources - labor practices

### Antecedentes teóricos

Siguiendo la propuesta de autores tales como Pfeffer (1992), Schvarstein (1998), Alvesson (1995), Ascorra (2003), es posible distinguir dos perspectivas teórico-prácticas vinculadas a la administración de personas. La primera de estas perspectivas es conocida con el nombre de Administración Científica (Taylor, 1911), Perspectiva de la Acción Prospectiva (Pfeffer, 1992) o Perspectiva Funcional (Ascorra, 2003). Todas las teorías que se agrupan bajo esta visión administrativa coinciden en la necesidad de incorporar el análisis sistemático a los procesos organizacionales con el fin de aumentar el control, la eficacia y la predictibilidad del comportamiento organizacional. Presentan una visión de mundo de carácter técnico instrumental, donde la realidad es algo concreto, maleable y, por ello, objetivable. Operan con los supuestos del conocimiento perfecto de las posibilidades y limitaciones de las técnicas productivas existentes, la posibilidad de realizar elecciones racionales en función de un conjunto de preferencias internamente congruentes y la concepción de la conducta humana como una expresión guiada por la maximización de los beneficios (*Homo economicus*). Al operar de este modo se supone un modelo teleológico de la acción, en donde el sujeto interviene la organización con la intención consciente de producir en ella un estado de cosas deseado. Desde el plano metodológico el análisis de la conducta y resultados organizacionales se realiza en el ámbito de los individuos; adoptando una perspectiva que acentúa los procesos cognoscitivos racionales de carácter individual.

Bajo esta visión administrativa el elemento humano es considerado un factor más en la cuenta de resultados. Cuando este modelo se pregunta por el “factor humano” está evaluando las técnicas y el instrumental que se utilizan en el trabajo. De este modo, se racionaliza la organización de la empresa, estructurándose en departamentos diferenciados que tienen asignadas tareas extremadamente precisas.

El objetivo de dicha estructura organizacional es evaluar, medir y cuantificar en forma inmediata cómo proceder para corregir las posibles desviaciones de los objetivos de productividad previstos. Se genera de este modo un sistema en donde se cuantifica todo. Las tareas se atomizan y los trabajos se dividen. Los directivos que administran, se separan de los trabajadores que ejecutan<sup>1</sup>.

Como reacción a esta concepción lineal, mecánica y controladora de las funciones que ejercen los trabajadores y en consideración del desarrollo de la teoría de sistemas en la década del '60 (Arnold, 1998) y la emergencia del movimiento comunitarista en Europa en los '80 (Cortina, 2005), surge la segunda perspectiva organizacional, conocida con el nombre de Postmodernidad Organizacional (Alvesson, 1995), Perspectiva Emergente de la Acción Social (Pfeffer, 1992), Perspectiva Relacional (Ascorra 2003), Racionalidad Dialógica (Cortina, 2000), etc. Todas las teorías que se pueden agrupar bajo esta perspectiva sostienen que la realidad es construida socialmente, en forma activa y dinámica mediante las acciones que los individuos establecen entre sí; ya sea como resultados de operaciones de distinción o como procesos interactivos que permiten la construcción de acuerdos, significados e interpretaciones comunes a determinados colectivos sociales. De esta forma, la organización pierde su concepción monolítica y organizada en función de objetivos claros y aceptados por todos los miembros de la organización y da paso a una concepción de organización como un sistema que conjuga sentidos diversos y en donde colectivos de trabajadores se movilizan por objetivos múltiples (Crozier, 1969). En este nuevo escenario comienzan a adquirir relevancia acciones tales como negociar, dialogar, integrar, respetar la diferencia, etc. Conjuntamente con lo anterior, esta nueva perspectiva cuestiona el cientificismo organizacional y la instauración de la racionalidad económica como única vía de articulación de la acción social. Las críticas que se le realizan al método científico expresan relación con su incapacidad predictiva respecto del mundo social. Por mucho que se planifiquen las intervenciones organizacionales, sus resultados son insospechados (Teoría del caos y la incertidumbre). Por otra parte, se cuestiona fuertemente el modelo de toma racional de decisiones; según el cual los administradores elegirían de acuerdo a una batería de opciones previamente evaluadas. De acuerdo a los estudios de March y Simon (1980), los *managers* eligen en un universo acotado de opciones e iluminado por sus propios marcos de referencia. Dichos planteamientos fueron posteriormente desarrollados por el movimiento del *Critical Management*, quienes mediante estudios comprobaron que los administradores realizan opciones guiados por sesgo de género, de clase social, de orientación política, de orientación religiosa y de orientación sexual (Corsun y Costen, 2001). A su vez, los cuestionamientos que se le realizan a la racionalidad económica se generan debido al menoscabo que, en diversas partes del planeta, han sufrido comunidades enteras debido a la utilización de determinadas prácticas administrativas. En el año 2002 el caso de Enron puso de manifiesto una serie de prácticas antiéticas que cuestionaron el slogan “*Business are business*” y el imperio de la racionalidad económica. Entre estas prácticas se encontraron la destrucción y ocultación de información, la implicancias del poder político en negocios privados y el fraude accionarios. El tema de la ética y la necesidad de instaurar racionalidades dialógicas en contextos empresariales comenzó a adquirir cada vez mayor importancia. Así,

*Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria*

esta nueva perspectiva organizacional -aparte de demandar de las empresas el cumplimiento de sus funciones de trabajo específicas- les demanda la necesidad de articular nociones de trabajo y de mundo entre los trabajadores. Bajo esta nueva perspectiva administrativa, se concibe a la organización como un espacio privilegiado de desarrollo humano y social. Así, la empresa comienza a adquirir responsabilidades no tan sólo con los productos y servicios que ofrece; sino también para con los trabajadores y las comunidades en las que se encuentran insertas.

Coherentemente con la forma de concebir la “realidad” y las organizaciones, se plantea también una forma de ver al sujeto, quien es concebido como una producción social dinámica y variable según el contexto en el cual se desarrolle, inserto en el lenguaje y co-construido con otros. Así, la mirada deja de apuntar a una concepción individualista del sujeto, centrándose en las relaciones que se construyen entre ellos<sup>2</sup>. Si bien el sujeto es construido en lo social, no se encuentra completamente disuelto en ello, ya que, a través de su capacidad de reflexividad es capaz de transformarse a sí mismo, de “potenciarse” y, como consecuencia de un proceso recursivo, transformar el tipo y contexto de las relaciones sociales (Ascorra, 2003).

### **Metodología**

Para la realización de la investigación utilizamos un diseño de tipo exploratorio. La metodología fue cualitativa de nivel descriptivo interpretativo. En la producción de la información se utilizó la técnica de entrevista en profundidad semiestructurada, la cual tuvo una extensión de tres sesiones por cada entrevistado, adoptándose el criterio de saturación de información. Se entrevistó al total de gerentes de Recursos Humanos de dos empresas privatizadas de un sector geográfico del país. El muestreo fue de tipo intencional. Los atributos de selección de la muestra cumplieron con las siguientes características: haber sido una empresa estatal y poseer -actualmente- una administración de tipo privado, contar formalmente con un departamento o gerencia de Recursos Humanos en su organigrama y disponibilidad de los gerentes para participar.

El análisis de la información tuvo un carácter interpretativo, enmarcado en la concepción hermenéutica<sup>3</sup>. Así, la comprensión e interpretación de la información emergida fue reconstruida continuamente a lo largo del proceso, al igual que aquellos conceptos previos que prejuzgan el sentido de lo que interpretamos. De esta forma, se desarrolló una revisión constante en torno a los quehaceres, sentidos e implicancias sociopolíticas emergentes desde los discursos de los gerentes entrevistados.

### **Resultados**

A continuación y, dando respuesta al objetivo general de la investigación -conocer y analizar las prácticas laborales del área de administración de Recursos Humanos de dos empresas privatizadas del país- presentaremos los resultados agrupando la información producida en dos grandes temáticas: Políticas de Recursos Humanos y Prácticas Laborales de Recursos Humanos.

Cuando nos referimos a Políticas de RR-HH queremos dar cuenta de los lineamientos que dirigen las acciones en los departamentos de RR-HH. En este sentido, las políticas son un patrón de decisiones que adoptan una forma declarativa y/o normativa que permite

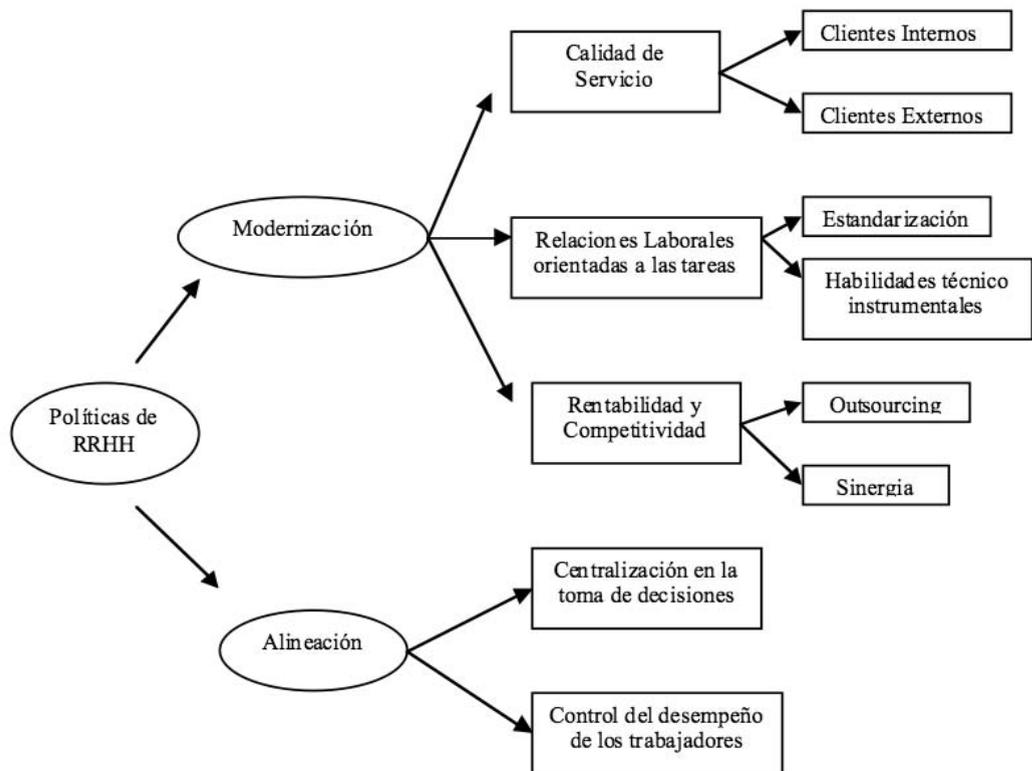
direccionar los comportamientos en las organizaciones (Andrews, K.: 1980 en Mintzberg, H & Brian, J.: 1993). Por prácticas Laborales de RR-HH entendemos los quehaceres y funciones que desempeña el departamento de RR-HH.

**I. Políticas de Recursos Humanos**

Llama la atención que los patrones de decisiones identificados en cada uno de los discursos de los gerentes entrevistados presentan una gran similitud entre ellos. Las políticas de Modernización de la Gestión y la de Alineación del Comportamiento de los trabajadores constituyen los relatos gerenciales que con mayor facilidad se pudo identificar.

A continuación expondremos las temáticas identificadas en el análisis de los discursos de los gerentes, tal como se expresa en el Árbol Categorial de la Figura 1. Posteriormente, describiremos cada una de estas políticas ejemplificándolas con citas textuales.

Figura 1: Árbol Categorial de las políticas de RR-HH de dos empresas chilenas privatizadas.



Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria

La política de la modernización implica la instauración de un relato de la gestión organizacional que toma como norte principios tales como: a) Calidad de Servicio, b) Relaciones Laborales orientadas a la tarea y c) Rentabilidad y Competitividad de la Empresa.

a) *Calidad de servicio*. En el discurso de los gerentes, existiría una nueva forma de gestionar la organización. Dicho cambio expresa relación con la incorporación de las necesidades y expectativas -primordialmente- de los clientes externos (consumidores). De todas formas, se hace alusión a ciertas inquietudes en el área de prevención de riesgo y capacitación de los clientes internos (trabajadores). En el relato de los gerentes, la consideración de esta variable permitiría asegurar una alta rentabilidad para la empresa. Este cambio de mirada puede apreciarse en las siguientes citas:

*“... hoy día te puedo asegurar que la gerencia más importante que tiene esta compañía es la gerencia de Recursos Humanos, somos una empresa de servicio y nos debemos a los clientes y todos los demás estamos trabajando para la satisfacción de los clientes” (Empresa A).*

*“... la empresa obviamente tiene que reaccionar e ir adelantado a esta necesidad que plantean los clientes, tener una muy buena calidad de servicio...” (Empresa B).*

*“...toda la compañía estamos mirando al cliente como una oportunidad de atenderlo bien, oportunidad de hacer negocio, una oportunidad de que gane el cliente, que ganemos nosotros, estamos mirando hacia fuera y yo creo que le damos un muy buen servicio...” (Empresa B).*

Como puede apreciarse, en los discursos de los gerentes aparece con gran relevancia el tema del cliente externo en el rol que toman de consumidores. El cliente interno sólo aparece en los discursos relacionado con el tema de la accidentabilidad y la prevención de riesgos.

b) *Relaciones Laborales orientadas a las tareas*. Los discursos de los gerentes presentan una alta valoración por el desarrollo de habilidades técnico instrumentales en los trabajadores. Esta orientación es técnica en la medida en que las decisiones se orientan hacia la legitimación de procedimientos y estrategias orientadas a resultados por sobre el sentido de las acciones que se realizan. Es instrumental en la medida en que se busca la función de trabajo con independencia de quién lo realiza. En otras palabras, más que trabajar con la complejidad de lo que significa un ser humano, se aspira a comprar las funciones laborales. En este sentido se concibe el trabajo en términos individuales.

Una de las formas en que las organizaciones administran la orientación a las tareas es mediante la instauración de procesos de estandarización de las prácticas laborales. En ambas organizaciones existe una clara tendencia a estandarizar procesos respecto a la formulación de soluciones para todas las emergencias que pudiesen acontecer.

Con respecto a esto y en torno al tema de la privatización de la empresa, el gerente de la empresa A sostiene:

*“... las confianzas se basaban mucho en las personas, hoy día las confianzas se basan en los resultados de las mediciones (...) todo súper regulado, entonces se asegura que la calidad es de un determinado estándar.”*

*“..lo establecido son los resultados y los procedimientos básicamente (...) tú tienes definido cómo se tienen que hacer las cosas (...)” (Empresa A).*

*“Claro, al estar más estandarizado, las decisiones también son más estructuradas, entonces sí, no, sí, no, sí, no, y antes “mira, no sé, lo voy a ver, espérate un poquito, déjame ver qué pasa”, dependía mucho de gestión “sí, sabes que te conseguí esto” ... “ah, ya, gracias viejito”, ahora sí, no, no, no se puede, está escrito, antes no estaba escrito entonces el gallo decía “¿oye, tú crees que me puedan postular a un cargo?”, no había una declaración de que nosotros hacíamos concursos internos (...) hoy día hay concurso interno donde entrevistan las áreas, entrevistas todos, está súper formal, entonces digo, no, no los puedo ayudar más allá de entregar bien tus antecedentes, ¿te fijas? cambia bastante, se acota a mi manera de ser..., de actuar, entonces empiezo con estas mismas técnicas” (Empresa A).*

c) *Rentabilidad y Competitividad.* Que hace referencia a la disminución de los costos de la empresa con objeto de obtener un aumento sustancial de la rentabilidad y competitividad en el mercado. Esto implica centralizar el quehacer administrativo, ya que se evita la diseminación de energía en aspectos que, desde el discurso de los gerentes de Recursos Humanos, no son de gran relevancia para la empresa y pueden ser adquiridos en el mercado mediante *outsourcing*. La otra variable que se considera es la aplicación de estudios racionales y científicos para tomar decisiones. Uno de las estrategias utilizadas por ambas empresas, para concentrar el trabajo en ciertas funciones y / o cargos es la de realizar sinergia con otras empresas de su mismo rubro. En torno a esto, se sostiene:

*“...la mejor forma de acercarse a un modelo teórico -que es casi imposible- es haciendo sinergia con dos o tres compañías y explica por qué A, compró Z (...) nosotros hoy somos dueños de la concesión de Z (...) lo que fue una, como decir fue una iluminación de nuestro gerente general, porque eso no está en los, no está en las visiones iniciales, pero el estudioso, el que está pendiente del mercado, dijo por qué no, y A como empresa postuló y se ganó la concesión (...) porque ofreció la mejor tarifa, el mejor precio por Z, qué gana con eso, tener dos zonas cercanas administradas con una misma estructura, por lo tanto, baje el costo de administración que es una sinergia tremenda en lo que es toda la estructura de la compañía de la alta administración, tenemos un solo gerente general, tenemos un solo gerente de recursos humanos, etcétera, etcétera, una sola tesorería, una sola contabilidad, entonces hizo una gran racionalización de los costos de administración de esta compañía” (Empresa A).*

*“...después hay empresas que son más rurales, pero dentro de estas empresa, dentro de esas zonas de empresas se crea una empresa ideal y esa empresa ideal estandarizó sus costos, hizo eficiente su operación, disminuyó sus pérdidas, etcétera, entonces tenemos que compararnos con esa empresa, y si nosotros estamos gastando más que esa empresa, la tarifa no nos reconoce, no nos dice ‘ustedes sigan gastando’, sino que nos dice ‘mira ustedes pueden gastar hasta acá’, entonces nuestra gestión tiene que ser más eficiente que esta empresa ideal, de manera que siempre tengamos nuestros precios más bajos, es decir, nosotros competimos contra nosotros mismos, si se nos arrancan nuestros costos -por cualquier razón- hacemos mal la pega y se nos arrancan los costos, empezamos inmediatamente a tener menores utilidades o pérdidas, entonces tenemos que controlarlo...(Empresa B).*

*“...externalizar aquellos servicios que no eran parte de nuestra especialidad (...) contratamos especializadas que nos dieran un servicio” (Empresa A).*

Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria

*“..lo que atendemos con contratistas son las unidades que son muy extensivas en mano de obra (...) hay veces que externalizamos y luego volvemos hacer dentro de la empresa la misma actividad” (Empresa B).*

## 2. Alineación

Esta política se expresa en las organizaciones investigadas, a través de: a) Centralización en la toma de decisiones, consistente en el establecimiento de relaciones verticales, donde la generación de lineamientos y prácticas organizacionales son definidas desde el alto estamento y b) Control sobre el desempeño de los trabajadores.

### a) Centralización en la toma de decisiones.

*“..cuando tú tienes ventanillas únicas y líneas muy formales, tú obligas a que, si bien, no puedes eliminar a la organización informal, obligas a que la gente funcione de una manera más estandarizada...” (Empresa A).*

Esta centralización en la toma de decisiones es llevada a cabo mediante dos directrices; en primer lugar una formación directiva, que se encuentra relacionada con la manera en que es considerado el aprendizaje dentro de las organizaciones y, en consecuencia, el tipo de conocimiento que éstas desarrollan. En segundo lugar, una centralización de funciones, referida a la sistematización de labores mediante su estandarización, en la cual se determina de manera única la ejecución de las tareas organizacionales, tendiendo a homogeneizar la organización. A partir de estas directrices, se difunde el interés por el conocimiento técnico e individual y un énfasis en las habilidades o capacidades centradas en la labor que cada trabajador desempeña, así también se destaca la manera en que éste es instruido para realizar su trabajo en forma competente y eficiente:

*“..que la gente no se sorprenda por simplemente por no saber las cosas o porque no se las dijeron cometa errores, mejor decirles, prevenir, usar la medida preventiva, o sea, evitar que la gente se equivoque, a la gente hay que decirle las cosas (...) hacemos unas presentaciones, les mostramos como tienen que hacer, ponemos ejemplos, discutimos (...) yo lo hago, sí, muchas veces lo hago yo, sí, otras veces lo hacen los propios jefes de área, en general yo instruyo a los jefes de área y los jefes de área a su vez lo hacen con su gente” (Empresa B).*

b) *Control del desempeño de los trabajadores.* Hace referencia a las relaciones sustentadas en la supervisión y / o sistematización de las acciones, funciones y procesos que se desarrollan en la empresa, llevándola a una coordinación y centralización exacta respecto de todo el quehacer organizacional. Desde el relato de los gerentes de Recursos Humanos, es posible desprender que estas relaciones se encuentran basadas en la verticalidad del poder, es decir, definidas desde el alto estamento. Para ello, la organización desarrolla una imposición de sus intereses, utilizando instrumentos centrados principalmente en el control respecto de las competencias y en la evaluación constante del desempeño de los trabajadores.

*“Investigadora: ¿Cómo se construye esta misión?”*

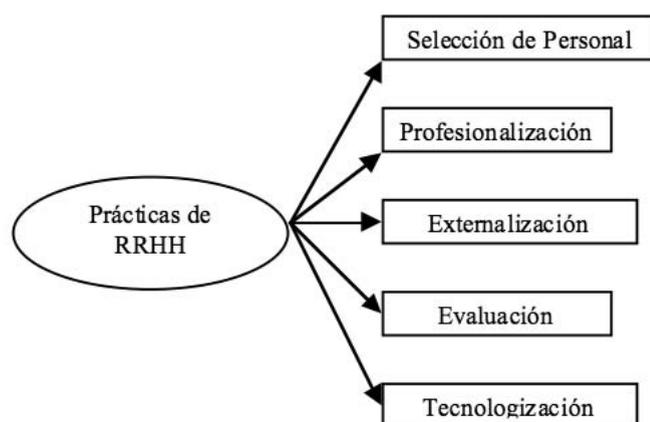
*“Gerente: Con todo el personal (...) el método es súper simple, nosotros aquí, se junta el equipo de gerentes que son los 6 de línea, más el asesor legal y el*

*gerente general (...) la política la construimos entre todos, lo que pasa es cuando tú construyes la política otra cosa es diseñarla, explicitarla y otra cosa es cumplirla, para cumplir necesitas a alguien que esté controlando” (Empresa A).*

## II. Prácticas Laborales

A continuación expondremos las temáticas identificadas en el análisis de los discursos de los gerentes respecto de las prácticas laborales (ver Figura 2), entendidas como los quehaceres y funciones que desarrolla el departamento de Recursos Humanos. Posteriormente, describiremos cada una de estas prácticas ejemplificándolas con citas textuales.

Figura 2: *Árbol Categorial de Prácticas Laborales de RR-HH.*



*1. Selección de Personal.* El proceso de selección es una función relevante en ambas empresas investigadas, ya que desde éste se pretende asegurar que los trabajadores cuenten con un sistema valórico afín a la cultura organizacional y con los conocimientos técnicos requeridos para su cargo. Para ello, ambas organizaciones se caracterizan por contar con indicadores de selección como el título profesional y la universidad de procedencia de sus futuros trabajadores

En torno a esta práctica, la empresa A realiza en primera instancia, selección interna, para luego si no es ocupado el cargo, realizar una selección de profesionales de carácter externo, en ello es importante contar con características acordes a las necesidades del cargo y de la empresa, siendo imprescindible poseer tres requisitos: salud, capacidad física y conocimiento.

*“...para llenar un cargo interno, vamos a privilegiar siempre al personal nuestro, pero en la medida que cumpla con la exigencia de los cargos, si no, se busca por fuera y se busca siempre al mejor, ¿al mejor quién lo define? nosotros internamente, en base a excelencia académica, en base a performances personales, talentos, competencias.”*

*Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria*

En dicha empresa, el contar con un conocimiento técnico acorde a la labor a desempeñar es importante, pero es aún más valorado si el profesional cuenta con un grado académico obtenido en el extranjero.

*“...contratamos a un ingeniero que tiene un master en Harvard... cinco años atrás nunca pensamos en ir a un nivel de calificación tan alto”.*

Por su parte, la Empresa B, realiza también una selección del personal por vía interna y externa; siendo en esta última imprescindible que el trabajador, especialmente de mando medio y/o alto, cuente con un título profesional de una universidad prestigiosa, pues con eso se asegura un nivel de conocimiento técnico necesario.

*“Si tu quieres contratar a un profesional ya no te preocupas de lo que sabe y de lo que no sabe, porque si el gallo viene de una buena universidad y ha sacado notas medianamente buenas, este gallo está bien dotado técnicamente...”*

También es importante para dicha empresa que el trabajador cuente con un sistema de valores adecuados y coherentes con la cultura de la organización. En torno a ello, el gerente refiere que las entrevistas de selección pueden dejar entrever atisbos afines o discordantes en relación con lo que se espera.

*“... hemos decidido hacerlos bien explícitos y bien definidos, porque tiene dos componentes, o sea, uno para que todos trabajemos inspirados de cierta manera en ellos y también que resume un poco cuando contratamos a una persona, la persona tiene o no tiene esos valores, o sea, va a comulgar con nosotros o no (...) entonces lo bueno es identificarlo y tratar de verlo para que la gente siga aquí con esos valores...”*

**2. Profesionalización.** Ambas empresas investigadas presentan un énfasis en torno a dirigir sus políticas y prácticas hacia un mayor grado de tecnificación en las labores que los trabajadores desempeñan y para ello han incorporado diversos elementos, como un sistema de capacitación, remuneración, controles de calidad, entre otros, que contribuyan a delinear un trabajo acorde con especificaciones de empresa moderna.

*“...es una industria que hoy es más compleja que antes y que requiere un tipo de profesional o técnico distinto al anterior y eso va a ser, por otro lado, porque nosotros hemos transformado una empresa, no solamente de obras a servicios, sino que una empresa extensiva en mano de obra semicalificada a una empresa de técnicos y profesionales que es el proyecto en el que estamos...” (Empresa A).*

*“...en los cambios que es significativo también el nivel de conocimiento que se ha adquirido, el nivel de conocimiento de gente que viene a trabajar a la empresa, como el nivel de conocimiento que dentro de la misma empresa se genera, lo cual obliga, ciertamente, a tener un nivel de entrenamiento, un nivel de capacitación bastante alto sobre las personas que trabajan” (Empresa B).*

Desde el discurso de los gerentes se destaca la importancia que cobra la capacitación con el fin de fortalecer la práctica de profesionalización, enfatizando el desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos instrumentales. En torno a esto, la empresa A preten-

de que la capacitación apoye a los trabajadores, mejorando y actualizando sus conocimientos y habilidades con saberes en boga y pertinentes a la labor que cada uno de ellos desempeña. Lo anterior permitiría perfeccionar las funciones organizacionales y redundaría en la rentabilidad y competitividad de la empresa en el mercado. Es por ello, que la empresa ha iniciado un proceso de designación de capacitaciones que intente aunar tanto intereses como necesidades de la empresa y los trabajadores.

*“Hoy día, yo necesito asegurarme que en sus puestos y en sus cargos tengan los conocimientos adquiridos, validados y certificados” (Empresa A).*

*“..tú haces una encuesta general, las encuestas de detección de necesidades también tienden a ser un aspecto específico, (...) este año sin embargo, estamos haciendo un entrecruzamiento entre la expectativa individual y le pedimos a los jefes que jerarquizaran las expectativas individuales de las personas, que pusieran en prioridad: uno, dos, tres, al menos una de las tres primeras prioridades que ha dicho el trabajador va a ser el curso que le vamos a dar, uno al menos...”. (Empresa A).*

Respecto a la empresa B, en el relato del gerente de Recursos Humanos se destaca que para lograr buenas prácticas y buenos resultados es necesario capacitar a los trabajadores en habilidades y conocimientos técnicos instrumentales, con el fin de potenciar las funciones organizacionales. En este sentido, el contexto de capacitaciones se desarrolla de manera formalizada y obligatoria a través de cursos periódicos, donde los trabajadores desarrollan conocimientos que tienen que ver con su labor a desempeñar, y también de manera más informal, donde sus superiores constantemente están comunicando y guiando la manera esperada de realizar su trabajo.

*“..nosotros invertimos mucho en capacitación, todos los años, aquí la gente tiene que cumplir, por ejemplo, tenemos, la gente tiene que cumplir con un programa de capacitación, o sea, es como si estuvieras en la universidad, cuando tú estás en la universidad tienes que cumplir con los ramos del semestre, aquí igual tienes que cumplir con los cursos requeridos” (Empresa B).*

*“..la capacitación para la empresa es tremendamente importante, nosotros tenemos una cantidad de recursos bastante grande entorno a la capacitación, porque vemos que necesariamente la gente con la que nosotros trabajamos, necesariamente debe tener las competencias para ejercer bien su trabajo y esas competencias las hemos definido, tenemos una lista de competencias que deben cumplir las personas (...) y esas competencias están asociadas a los diferentes cargos, hay cargos que necesitan más de una competencia y otros que necesitan más de otra, cada cargo en el fondo tiene su propia malla de cursos que tiene que hacer en un periodo de dos o tres años, la persona que está cumpliendo esta labor tiene que tener los cursos cumplidos en dos años o tres años, y ahí es competente para realizar su trabajo. Esa es la manera... como nosotros orientamos los recursos” (Empresa B).*

3. *Externalización.* Esta práctica hace referencia a la priorización que hacen estas organizaciones por la unidad de negocio, centralizando los procesos administrativos propios de empresas de servicio. Para lo cual, estas empresas han prescindido de llevar a cabo directamente las funciones y actividades pertenecientes al nivel operativo mediante prácticas de

Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria

outsourcing y subcontrataciones.

Desde el relato de los gerentes, la práctica de externalización otorgaría estabilidad a las organizaciones al tener un núcleo de negocio definido y especializado a lo que consideraran su función como organización.

*“..hoy día somos 350 en planta. Tenemos 900 que trabajaban en empresas contratistas con servicios directos (...). Hoy día nosotros somos en total 1200 personas, pero la composición cambió, la diferencia son empresas de servicios externo” (Empresa A).*

*“ ..qué es lo que atendemos con contratistas, son las unidades que son muy extensivas en mano de obra, (...) ese tipo de cosas como que son un trabajo muy repetitivo y muy extensivo en mano de obra, eso lo hacemos con ellos” (Empresa B).*

Para la empresa A, la ejecución de esta práctica es definitiva, es decir, una vez que las funciones son traspasadas mediante *outsourcing* a manos de empresas contratistas, éstas permanecen fuera de la organización, manteniendo estable los cargos y funciones propias de la unidad de negocio de la compañía. Aunque los servicios externalizados dependen de la empresa contratista, el gerente de Recursos Humanos ejerce una supervisión constante y estricta de las condiciones laborales que la ley exige cumplir hacia los trabajadores externalizados.

*“..la externalización tiene una visión más profunda de negocio, nosotros estamos transformándonos para ser una empresa tecnológica... y por lo tanto, profesional (...) lo único que hago como empresa -de acuerdo a la ley- es controlar que el contratista, le pague las imposiciones, le pague el sueldo y los tenga con contrato de trabajo vigente, que cumpla con las políticas de seguridad y de previsión y que los trate adecuadamente, porque nosotros igual queremos calidad de servicio con el proveedor y que el personal la entregue en la calidad que yo lo mido” (Empresa A).*

En cuanto a la Empresa B, las funciones y actividades externalizadas se desarrolla según la demanda y especialización de trabajadores en el mercado, así como también según la eficiencia y ventajas que la empresa evalúe como convenientes. Por lo mismo, dichas funciones y actividades pueden transitar en un adentro y fuera de la empresa de acuerdo al movimiento propio del mercado laboral, pudiendo traer consigo una relación laboral contractual inestable, en la que el trabajador podría sentir peligrar su empleo cuando la empresa sienta que puede prescindir o requerir de funciones determinadas.

*“Yo te diría que esa es como la línea, pero no hay como una línea que diga esto sí y esto no, sino que vamos analizando y viendo, y hay veces que externalizamos y luego volvemos a hacer dentro de la empresa la misma actividad, o sea, porque uno puede decir mira voy a externalizar esta actividad, pero resulta que en el mercado uno no encuentra gente especializada o gente que sepa hacer bien el trabajo y entonces uno tiene que preparar gente acá...” (Empresa B).*

4. *Evaluación.* Se presenta con distintos énfasis en las organizaciones. En la Empresa A se destacan dos tipos: una evaluación de desempeño y una evaluación de calidad referente al servicio prestado a los clientes externos. En la Empresa B, existe una evaluación constante

de todos los procesos y de las personas, midiendo el cumplimiento de metas individuales y organizacionales. Ambas evaluaciones tienen por objeto mejorar tanto la labor desempeñada como los resultados, acercando la compañía a la visión corporativa que se ha propuesto.

Es así como la Empresa A, con un criterio de evaluación a largo plazo (2 años), realiza una apreciación de desempeño que es entregada al trabajador a modo de *feedback*.

*“... someterme una vez al año, cada dos años, que me digan si lo estoy haciendo bien y por lo tanto, exponerme a que me digan que mi desempeño, ha sido mejor, pero, regular etcétera, te fijas eso también es importante, antes no se medía tan finamente, se hacía una apreciación de desempeño pero de medidas más generales, hoy día es más fina, más específica, yo no tengo espacio para contar cuentos...”* (Empresa A).

Además, mide la calidad de servicio prestado por la empresa, a través de la certificación de calidad que entregan encuestas de empresas reconocidas internacionalmente y que son aplicadas a los clientes externos.

*“... a través de encuestas con empresas reconocidas internacionalmente... Y esa encuesta domiciliaria, suponte, que a toda la gente que ha ido a las oficinas comerciales, un porcentaje lo encuesta por la calidad de servicio, la atención, la rapidez, bla, bla, bla, también a la gente que llama por teléfono, otra muestra y saca, pone una nota que es semestral, y esa nota es un indicador con el cual nosotros tenemos que estar con una estándar de calidad de servicio que hemos ido mejorando significativamente...”* (Empresa A).

Por su lado, en la Empresa B son diversos los aspectos importantes que deben ser evaluados. Es así como el gerente señala:

*“... somos una empresa que evaluamos mucho nuestros procesos y a nuestras personas, y todos nos evaluamos, y en estos procesos de evaluación, evaluamos aspectos tales como el liderazgo de las personas, evaluamos el desempeño, evaluamos el clima laboral también, evaluamos también las potencialidades de las personas para poder seguir desarrollándose en la compañía y todos estos planes, todas estas evaluaciones a la larga nos permiten tomar decisiones respecto a las personas, dónde ubicarlas, cuál es la mejor posición...”* (Empresa B).

En esta organización existe un fuerte desarrollo de un sistema de evaluación de las funciones llevadas a cabo por el personal. Es importante para los altos mandos que la empresa cumpla con los estándares de calidad y eficiencia para competir óptimamente dentro del mercado y una manera de asegurar esto es evaluar constantemente en qué nivel de excelencia se encuentra el personal a cargo de ejecutar las diversas funciones, esto es, medir, tanto que las metas individuales y organizacionales programadas sean cumplidas, como la actitud que mantiene cada trabajador al llevar a cabo su labor. Lo anterior es desarrollado a través de la evaluación en 360° (trescientos sesenta grados).

De esta manera, la calidad de su conocimiento, puesto en marcha al desarrollar sus funciones y las capacidades propias para desempeñar su trabajo, es medido por su superior periódicamente a través de un sistema de evaluaciones y reforzado constantemente a través

*Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria*

de capacitaciones, en aquellos ámbitos que resultan nuevos para el trabajador o en los que se necesita mayor especificidad en la materia.

**5. Tecnologización.** Es el elemento trascendental para estas empresas que se encuentran en un proceso de cambio fuertemente mental y tecnológico. En este contexto, las empresas tienen que hacer un esfuerzo en mantener a las personas con un buen nivel de conocimientos y tecnológicamente adaptados. Lo anterior permite ofrecer un producto de excelencia a los clientes y entregar seguridad a sus trabajadores, intentando asemejarse a estándares de calidad de países desarrollados.

*“Cuáles son los avances, tener las cosas muy definidas, procesos muy establecidos, normas de calidad para esos procesos, mediciones constantes, todo se mide, todo eso se valida, tengo información tecnológica integrada, de primera generación, profesionales de los más calificados, remuneraciones en el tercer o cuarto cuartil de los estudios de mercado de la zona...” (Empresa A).*

Por su parte, para la Empresa B es importante constituirse como moderna, contar con tecnología muy desarrollada e ir siempre acorde con las demandas que la sociedad y el mercado competitivo exigen. Es por ello que la empresa invierte en materiales óptimos para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Lo anterior se traduce en una adquisición constante de herramientas de trabajo, materiales y funciones cada vez más especializadas y técnicas, que llevan a ofrecer una mejor calidad de servicio.

*“...la empresa obviamente tiene que reaccionar e ir adelantada a esta necesidad que plantean los clientes, tener una muy buena calidad de servicio, muy buen nivel de atención, una alta seguridad... gente muy bien preparada, mucha tecnología, tecnología por ejemplo, que ya nosotros no cortamos el servicio para hacer el trabajo, sino que nuestros trabajadores aprendieron a hacerlo... no se accidentan, hemos incorporado una tecnología especial, le hemos enseñado a la gente y de esa manera mejoramos el servicio y hacemos que nuestros clientes también estén más satisfechos con lo que nosotros le entregamos” (Empresa B).*

## **Discusión final**

De acuerdo a los discursos de los gerentes presentados en el acápite anterior, es posible distinguir que el tipo de administración de Recursos Humanos que se instaura en las empresas estudiadas tiene por propósito perfeccionar las prácticas administrativas en función de otorgar los mejores servicios posibles a los clientes externos y de obtener los mayores resultados económicos para la empresa.

Las políticas de RR-HH de modernización organizacional y alineación del personal coinciden con los valores propios de la administración científica-prospectivista. Esto es, se intenta aplicar conocimientos técnicos y sistematizar los comportamientos organizacionales con el fin de asegurar la calidad del servicio y la rentabilidad de la empresa. Un aspecto directamente relacionado con el estilo de administración funcionalista es la objetivación del trabajador. Lo anterior pone de manifiesto que en las organizaciones estudiadas la formación y desarrollo de los trabajadores se enmarca desde una preocupación normativa respecto a la función que éstos realizan en consideración del cargo desempeñado. En otras palabras, el trabajador es un “factor de producción”. En términos pragmáticos no se evidencia una orien-

tación por el desarrollo de los sujetos que implique la posibilidad de entrar en interacción y diálogo con otros miembros de la organización y, así, poder construir nuevas posibilidades de hacer trabajo y empresa en forma cooperativa.

Los discursos que desarrollan los gerentes presentan grandes similitudes. Así, ambas organizaciones se movilizan para profesionalizar las compañías en términos de contratar profesionales cuyos grados académicos y títulos profesionales hayan sido obtenidos en universidades certificadas en su calidad. Ambas compañías han tomado la decisión de externalizar todo trabajo que no guarde directa relación con la unidad de negocio central de la organización y ambas compañías priorizan las actividades de evaluación individual del desempeño y tecnologización de procesos administrativos. Así, pareciera ser que más que propender a un estilo administrativo que incorpore variables sociales y propenda a la articulación de una racionalidad dialógica con una estratégica, nos encontramos frente a un estilo de gestión que ha profundizado su orientación cientificista. Con lo anterior no queremos decir que no sea necesaria esta tarea. Por el contrario, una de las obligaciones y responsabilidades que tiene toda organización es responder, en primera instancia, por los bienes y servicios que le presta a la sociedad y, en ese sentido, el método científico ha sido una buena herramienta. No obstante lo anterior, parece bastante evidente que mucho del discurso teórico actual -participación de los trabajadores en la construcción de la organización; aprendizaje organizacional; pensamiento sistémico; cooperación e integración organizacional- aún no penetra la esfera de gestión de las empresas investigadas.

En las conversaciones que sostuvimos con los gerentes entrevistados, pudimos constatar que existe un conocimiento acabado de los postulados que plantea la gestión relacional o emergente de RR-HH; no obstante lo anterior, dichos principios no se hacen vida en el devenir de las compañías. Por una parte, pareciera ser que los directivos de las organizaciones han tomado conciencia del rol que ellos pueden jugar en la construcción y consolidación de una nueva forma organizacional que posibilite la cooperación y la realización de los intereses del mayor número de colectivos sociales asociados a la empresa. Por otra parte, también pareciera ser que este nuevo proyecto de desarrollo e innovación es irrealizable y que el manejo de la complejidad que requiere no está al alcance de la mano humana. Nuevamente y siguiendo a Cortina (2000) pareciera evidenciarse un divorcio entre ética y negocio; entre racionalidad estratégica y racionalidad dialógica; entre desarrollo económico y desarrollo social. Frente a esta falta de integración de las diádas anteriormente expuestas en las prácticas laborales y políticas de RR-HH de las empresas estudiadas, cabe preguntarse cuáles son los efectos pragmáticos de este nuevo discurso organizacional. ¿Será posible que este nuevo discurso de solidaridad, cooperación y responsabilidad social no sea más que una estrategia comercial gatopardista? En otras palabras, nos preguntamos si estamos frente a un modelo administrativo que cambia el discurso social para no cambiar las prácticas laborales y las formas de convivencia organizacional; o, ¿será que estamos -realmente- en los umbrales de una nueva forma de gestionar la organización en donde se puede conjugar la generación de riqueza con el desarrollo del proyecto colectivo y cooperativo de un grupo humano? En esta dirección, la moderna teoría organizacional vuelve a plantear la pregunta respecto del sentido del trabajo colectivo e intenta vincular el desarrollo de las instituciones con el desarrollo de las sociedades y los individuos. ¿Será posible, entonces, tomar este nuevo hilo de Ariadna para salir del laberinto en el que se encuentra la gestión organizacional?

*Recibido: 02/10/08. Aceptado:06/03/09.*

Paula Ascorra, Catalina Cabrera, Carolina Flores, Karen Jeria

## NOTAS

<sup>1</sup> Remitirse a Taylor (1911) y Fayol (1972).

<sup>2</sup> El individuo es por tanto constituido como la suma de sus relaciones con los demás, en donde 'es lo que es' de acuerdo a las relaciones que establece con el resto (Echeverría, 1998). Para mayor profundización referirse a Flores (1991, 1994), Maturana (1997, 2004) y Echeverría (1998, 2001).

<sup>3</sup> Entendida como una relación circular que comprende el todo desde lo individual y lo individual desde el todo, así el movimiento de la comprensión va constantemente del todo a la parte y de ésta al todo (Gadamer, 1992, 2003).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvesson, M. "The meaning and meaninglessness of postmodernism: some ironic remarks". *Organizations Studies Berlin*, 1995, Vol16(6).
- Andrews, K. El concepto de estrategia corporativa, en Mintzberg, H y Brian Quinn, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, D.F.: Prentice Hall, 1980.
- Ascorra, P. *La organización como sistema discursivo: un análisis de caso en una universidad chilena*. Tesis de Doctorado para optar al título de Doctor en Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Santiago, Chile, 2003.
- Corsun, D. y Costen, W. "Is the glass ceiling unbreakable? Habitus, fiél, and the stalling of women and minorities in management". *Journal of Management Inquiry*, 2001. Vol 10, N°1, 16-25.
- Cortina, A. *Claves para una nueva cultura organizacional: ética de la empresa*. Madrid, Trotta, 2000.
- Cortina, A. *Alianza y contrato. Política, ética y religión*. Madrid, Trotta, 2005.
- Crozier, M. *El fenómeno burocrático Vol I y II*. Buenos Aires, Amorrortu, 1969.
- Echeverría, R. *Ontología del lenguaje*. Santiago, Dolmen, 1998.
- Echeverría, R. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Granica, 2001.
- Farol, H. *General and industrial management*. Ginebra, International Management Institute, 1929.
- Flores, F. *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago, Ediciones Pedagógicas Chilenas, 1991.
- Flores, F. *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago, Dolmen, 1994.
- Gadamer, H. *Verdad y método II*. Salamanca, Sígueme, 1992.
- Gadamer, H. *Verdad y método I*. Salamanca, Sígueme, 2003.
- Linstead, S., Fulop, L. & Lilley, S. *Management and organization*. New Cork, Palgrave Mcmillan, 2004.
- March, J y Simon, H. *Teoría de la organización*. Barcelona, Ariel, 1980.
- Pfeffer, J. *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1992.
- Rodríguez, D. y Arnold, M. *Sociedad y Teoría de Sistemas. Elementos para la comprensión de la teoría de Niklas Luhmann*. Santiago, Ediciones Universitaria, 1999.
- Schvarstein, L. *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Paidós, 1998.
- Taylor, F. W. *Principios de la administración científica*. México, D.F., Herrero Hermanos, 1911/1972.