



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE POSTGRADO

Programa de Magíster en Cs. Sociales con mención en Sociología de la Modernización

## **¿Rol estratégico de la Gestión de Recursos Humanos? Un examen crítico a las tendencias del *management* organizacional en grandes empresas chilenas**

---

Autor: Angel Martin Caballero

Profesor guía: Giorgio Boccardo Bosoni

Asesoría externa: Francisca Gutiérrez Crocco

Tesis para optar al título de Sociólogo y al grado de Magíster en Ciencias Sociales con mención en Sociología de la Modernización

Santiago, enero de 2019

Proyecto realizado en el marco del Fondecyt de Iniciación #11150217 “Gestionando “Rabanitos”: La disposición empresarial hacia los sindicatos en Chile”



## Contenido

<b>Siglas y acrónimos .....</b>	<b>6</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
La recepción de la GRH en el contexto regional y nacional .....	12
Una propuesta de investigación crítica sobre la GRH en Chile: el estudio de caso en grandes empresas.....	15
<b>Capítulo I. Para una sociología crítica de la Gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>19</b>
La GRH en perspectiva histórica.....	23
La GRH como conjunción del interés técnico-instrumental y práctico-valorativo .....	29
Las lecturas críticas a la GRH .....	35
La perspectiva marxista del proceso de trabajo: la GRH como expresión de una renovada estrategia de control hegemónico .....	36
Una lectura neoweberiana sobre la transformación del trabajo: la GRH como manifestación del nuevo “espíritu” del capitalismo .....	40
La visión foucaultiana sobre el nuevo orden managerial del capitalismo: la GRH como dispositivo de gobierno.....	42
Marcos de interpretación para el estudio de casos en Chile .....	44
<b>Metodología del estudio de casos .....</b>	<b>51</b>
Tipo de estudio .....	51
Caracterización y relevancia de los casos estudiados.....	52
¿Por qué la gran empresa?.....	52
Los casos analizados .....	52
El acceso a las empresas estudiadas .....	57
Instrumentos de producción de información .....	57
Ficha de caracterización organizacional.....	57
Entrevistas semiestructuradas a actores clave .....	59
Plan de análisis de la información .....	59
<b>Capítulo II. La compañía de servicios portuarios .....</b>	<b>61</b>
Contexto de emergencia de la GRH.....	61
La modernización portuaria (1960-1997) y su impacto en las relaciones laborales.....	61
Aparición y consolidación de la nueva GRH en el actual marco institucional .....	64
Prácticas de GRH orientadas al desempeño, compromiso y participación .....	70
Seguridad y Prevención.....	72

Incentivos salariales y nueva maquinaria en los procesos de trabajo.....	73
Preocupación por el compromiso e incentivo a la participación.....	75
Gestión del conflicto: la revitalización del poder sindical y su relación con la nueva GRH.....	78
Reflexiones finales.....	81
<b>Capítulo III. La empresa prestadora de servicios industriales en minería.....</b>	<b>83</b>
Contexto de emergencia de la GRH.....	84
La conflictividad que antecede a los cambios en la GRH.....	85
La consolidación de la nueva Vicepresidencia de Personas.....	87
Prácticas de GRH orientadas al desempeño, compromiso y participación.....	89
Estructura de la nueva política de GRH.....	90
El fortalecimiento de la política de capacitaciones.....	91
Incorporación cultural como herramienta del control hegemónico.....	94
Involucramiento regulado de los trabajadores como forma de participación.....	97
La Gestión del conflicto desde la mirada neopaternalista.....	99
El enfoque unitarista que persiste.....	99
Los hitos en los que se manifiesta el unitarismo sobre las relaciones laborales.....	101
Reflexiones finales.....	104
<b>Capítulo IV. El consorcio de medios de comunicación.....</b>	<b>106</b>
Contexto de emergencia de la GRH.....	107
Un consorcio de medios que avanza con la venia empresarial.....	107
La drástica reestructuración organizacional frente al avance de nuevas tecnologías de la comunicación.....	110
Prácticas de GRH orientadas a administrar la crisis.....	112
Centralización del mando.....	112
El impacto de los cambios organizacionales sobre la dotación que se mantiene en el consorcio.....	113
Gestión del conflicto: trabajadores y jefaturas de RRHH quedan subordinados a la crisis económica.....	116
Reflexiones finales.....	119
<b>Balance comparativo y conclusiones.....</b>	<b>122</b>
<b>Limitaciones metodológicas y desafíos para próximas investigaciones.....</b>	<b>133</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>135</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>145</b>
Anexo 1. Ficha de registro-caracterización organizacional de la empresa.....	145
Anexo 2. Modelo de entrevista para gerencias de RRHH.....	147
Anexo 3. Modelo de entrevista para gerencias de RRLL.....	149

Anexo 4. Modelo de entrevista para dirigente sindical .....	151
Anexo 5. Modelo de entrevista para trabajador de base.....	153
Anexo 6. Sistema de códigos para entrevistas.....	154

## Siglas y acrónimos

<b>CMS</b>	Critical Management Studies
<b>E1</b>	Empresa área portuaria
<b>E2</b>	Empresa área servicios de minería
<b>E3</b>	Empresa área comunicaciones
<b>EV</b>	Employee Voice
<b>GAFRH</b>	Gerencia de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
<b>GC</b>	Gerencia Corporativa
<b>GRH</b>	Gestión de Recursos Humanos
<b>HCM</b>	High Commitment Management
<b>HPWS</b>	High Performance Work Systems
<b>HRM</b>	Human Resource Management
<b>IR</b>	Industrial Relations
<b>LPT</b>	Labor Process Theory
<b>OCT</b>	Organización Científica del Trabajo
<b>PM</b>	Personnel Management
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>RRL</b>	Relaciones Laborales
<b>SHRM</b>	Strategic Human Resource Management
<b>UPCH</b>	Unión Portuaria de Chile
<b>VP</b>	Vicepresidencia de Personas

## Resumen

En las últimas dos décadas la Sociología del trabajo y de las organizaciones ha retomado el interés por comprender las transformaciones en la gestión de recursos humanos (GRH) al interior de las empresas, así como también las implicancias de estas nuevas técnicas sobre las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. Sin embargo, la investigación en Chile es incipiente y de momento ha establecido poco diálogo con las perspectivas críticas de la gestión. Este diagnóstico motiva el desarrollo del presente estudio, el cual explora los recientes procesos de cambio relativos a la nueva GRH en tres grandes empresas, correspondientes al rubro portuario, servicios industriales en minería y de medios de comunicación. Cada uno de estos casos es analizado a partir de tres dimensiones, a saber, 1) el contexto de emergencia de la nueva gestión, 2) las principales prácticas orientadas al desempeño, el compromiso y la participación, y 3) la administración de los conflictos laborales. Se sostiene que por medio de estas dimensiones es posible interpretar el significado del carácter “estratégico” de la gestión, y al mismo tiempo distanciarse de la mirada prescriptiva propia de las ciencias de la administración tradicionales.

Los resultados muestran que en los tres casos examinados ocurren reestructuraciones productivas y organizacionales que datan del período de privatizaciones y de la posterior modernización en los años noventa y dos mil, pero las nuevas estrategias de GRH son mucho más recientes y ganan realmente notoriedad en el último lustro. En el caso portuario, la estrategia de gestión se centra en la conciliación con las grandes organizaciones sindicales de los trabajadores marítimos, tras un período huelguístico que hace peligrar la continuidad operacional de la compañía. En el caso de servicios de minería, la estrategia de gestión fortalece los mercados internos de trabajo y restringe el alcance de las negociaciones con los actores colectivos, tras una gran huelga en 2008 que cuestiona la legitimidad de las operaciones en la empresa. En el caso del consorcio de medios, la estrategia de gestión responde a un escenario de crisis financiera que obliga a una drástica reestructuración organizacional, la cual consiste en administrar desvinculaciones masivas de trabajadores y asegurar la rentabilidad bajo un nuevo modelo de organización altamente flexible y precario.

Se concluye la importancia fundamental de comprender el rol del conflicto en la reorganización de las estrategias de gestión; un punto a menudo desestimado por la perspectiva *mainstream* de GRH. A diferencia de la literatura que asocia el ascenso de la GRH al declive sindical, los casos estudiados muestran que la iniciativa gerencial en estas materias se reactiva como una respuesta al ciclo de conflictividad laboral 2006-2016. Es a partir del conflicto que se explica el tránsito de los tradicionales departamentos de personal a la conformación de gerencias corporativas de RRHH encabezadas por ejecutivos que cuentan con mayor

discrecionalidad en la empresa. En todos los casos se observa el despliegue de un conjunto de instrumentos y políticas de gestión para alcanzar mayores niveles de colaboración y compromiso, aunque los grados de éxito de estas iniciativas dependen de la legitimidad de las políticas gerenciales y del poder organizado con el que cuenten los trabajadores. Estos hallazgos muestran que, si bien la GRH mantiene aún muchos de los rasgos de la gestión tradicional asociadas al paternalismo, también experimenta transformaciones profundas motivadas tanto por la impugnación de los trabajadores como por los nuevos propósitos de la acumulación empresarial en el contexto nacional.

## Agradecimientos

Han sido varios años desde que este proyecto comenzó a tomar cuerpo. Los primeros intentos se dieron en el marco del seminario de grado con el que concluye la licenciatura en Sociología, y luego en los estudios de magíster tuve la oportunidad de profundizar en la materia, compartir reflexiones en distintas instancias académicas, abrirme espacio en el campo para producir información y evidencia, hasta llegar a consolidar este manuscrito. En el transcurso de este período conté siempre con el apoyo de Giorgio Boccardo, mi profesor guía, a quien debo en gran parte el interés que tengo hoy por las transformaciones del trabajo contemporáneo. Quisiera agradecer no sólo su labor de orientación sobre esta tesis en particular sino también lo aprendido en los distintos cursos de especialidad de pre y posgrado. Destaco además su enorme vocación por socializar el conocimiento, estimular la mirada crítica entre los estudiantes, y enseñarnos sobre el compromiso político que se asume en las ciencias sociales.

Vaya también un reconocimiento especial para Francisca Gutiérrez, académica de la U. Alberto Hurtado, a quien conocí en 2017 y me invitó a realizar la tesis en su Fondecyt. Ha sido realmente una hermosa oportunidad en mi carrera profesional la de hacer investigación con ella y aprender de su experiencia. Valoro también sus consejos y sugerencias para incorporar la perspectiva de los sindicatos en una temática de investigación que a menudo omite o desestima el papel de los actores colectivos. Agradezco ante todo la confianza que me entregó para desarrollar este trabajo, organizar parte del terreno y de los análisis. Sin la venia del proyecto habría sido sencillamente imposible acceder a las empresas que son examinadas en esta tesis.

Hay muchos otros nombres de académicos, colegas y amigos que colaboraron de una u otra manera en este camino. Destaco el apoyo de Cristóbal Moya, quien fue mi profesor en Taller de Tesis y me dio la oportunidad de madurar algunas de las ideas aquí plasmadas. Agradezco también las conversaciones con Dasten Julián de la U. Católica de Temuco, Gloria Zavala del dpto. de Psicología UCH, Camila Álvarez de la U. Arturo Prat, Miguel Urrutia del dpto. de Sociología UCH, y Sebastián Ugarte del dpto. de Administración de la FEN UCH. También agradezco los valiosos comentarios de Alejandro Castillo, colega del magíster y gran amigo, con quien compartimos especial interés por las teorías anglosajonas sobre el proceso de trabajo. Algunas de estas ideas las presentamos en la *International Labor Process Conference* en Buenos Aires en 2018, lo cual significó para nosotros un momento importante para la proyección académica sobre este campo de estudios.

Se suman también agradecimientos a Nicolás Berhó, Vicente Valle, Javiera Ravest, Cristóbal Portales, Felipe Aguilar, Pablo Contreras, Alberto Bórquez, Max Ferrer, Matías Gómez, Gabriel Fliman, Natalia Sánchez, Ignacio Becker, Pablo Montes, Agustín Nazer, Francisco Yáñez, Pablo Pinto y otros tantos, simplemente por ser amigos incondicionales. A Fernanda Moreno también, mi querida compañera.

Desde luego, agradezco también a mi familia por apoyarme y aguantarme durante estos casi cuatro años de proyecto. A mi hermana, a mi madre, a mi padre, a la pareja de mi madre y a mis dos queridas abuelas. Han sido el pilar más importante no sólo en este último período universitario sino durante toda mi formación académica. Gracias por las oportunidades y la dedicación. No cabe duda de que uno es también resultado de estas circunstancias favorables.

Saludo también el apoyo económico recibido por la Fundación Volcán Calbuco y a CONICYT para cursar mis estudios de postgrado.

Dedico este trabajo a Gabriel Diaz, uno de los grandes amigos de mi vida. Aún vives en la memoria de muchos quienes buscamos transformar radicalmente la sociedad en la que nos tocó vivir.

## Introducción

La profunda transformación del orden laboral a nivel global constituye en la actualidad una de las preocupaciones centrales de la sociología contemporánea (Castel, 1997; Bauman, 1999; Senett, 2000). En los países centrales, tras las protestas sociales de la década de los sesenta y la crisis de productividad de los años setenta, el régimen de acumulación capitalista hasta entonces vigente perdió legitimidad (Negri & Hardt, 2002; Harvey, 2007), al tiempo que enfrentó severas limitaciones para proyectar su crecimiento (Streeck, 2016). Lo anterior tuvo su correspondiente impacto en la región latinoamericana hacia la década de los ochenta (Piore & Sabel, 1993; De la Garza, 2001). En medio de este proceso de reordenamiento político y económico del mundo del trabajo, una de las innovaciones más llamativas ha sido el amplio y prioritario desarrollo de las ciencias de la gestión gerencial, específicamente la gestión de personas, cuyo propósito principal fue alcanzar una mayor compenetración entre la organización del trabajo y la estrategia de negocios, sobre todo en las grandes empresas (Ghemawat, 2002).

Fruto tanto de los obstáculos materiales que debieron sortear las empresas y los estados, como también de las nuevas ideas que circularon en el campo de los estudios organizacionales, los paradigmas de gestión del trabajo transitaron hacia concepciones más conscientes de los nuevos requerimientos de flexibilidad, autonomía, satisfacción laboral y participación de los trabajadores (Boltanski & Chiapello, 2002). Junto con lo anterior, las relaciones colectivas de trabajo (particularmente en el ámbito sindical) sufrieron un evidente debilitamiento, y en su lugar aparecieron con fuerza nuevos enfoques centrados en el desempeño y el bienestar individual. Cobra así relevancia una nueva tecnología de gestión, conocida usualmente como *Human Resource Management* (HRM) (Guest, 1987; Legge, 1995) o Gestión de Recursos Humanos, por sus siglas en español (en adelante, GRH) (Gomez-Mejía et. al, 2008).

La GRH puede definirse como “un enfoque distintivo de la gestión del empleo que busca lograr una ventaja competitiva a través del despliegue estratégico de una fuerza de trabajo altamente capacitada y comprometida, por medio de una variedad de técnicas culturales, estructurales y personales” (traducción propia) (Storey, 2007, pág. 7). El énfasis de esta definición en la perspectiva estratégica antes que burocrática, en el provecho intelectual de la fuerza de trabajo antes que en el control, y en las capacidades personales antes que colectivas, le permite diferenciarse de los enfoques tradicionales como *Personnel Management e Industrial Relations* (Kaufman, 2007). De acuerdo con los gurúes de la nueva GRH, estos nuevos modelos se encuentran en las antípodas del clásico patrón industrial, que presupone un desarrollo de las fuerzas productivas cada vez más genérico e impersonal, y cuyo propósito ulterior era objetivar en las

máquinas lo que otrora fueron competencias de los trabajadores, tal como recetaba la Organización Científica del Trabajo (OCT) de Frederick W. Taylor.

El alto impacto de las nuevas tendencias del *management* organizacional se ha materializado en las empresas a través de nuevas gerencias de RRHH que reemplazan los tradicionales departamentos de personal, nuevas prácticas y estándares en la organización de los procesos de trabajo, además de nuevas responsabilidades políticas relacionadas con la sustentabilidad del negocio (Boxall & Purcell, 2016). Se ha constituido además un campo académico especializado en GRH y cultura corporativa en la órbita intelectual anglosajona. Y aunque estas ideas han sido recibidas con mucho interés en América Latina (Montaño, 2000), lo cierto es que la investigación científica ha mostrado escasa vocación por abrirle espacio a trabajos que no provengan de los países de capitalismo avanzado (Özbilgin, 2004). De ahí que parezca necesario interrogar esta transformación desde el punto de vista local, sobre todo al advertir que no existe un solo modelo o teoría de GRH, y por tanto resulta relevante caracterizar su expresión en otras latitudes.

Además, entre aquellos que han planteado críticas a la nueva GRH, Guest (2011) sostiene que aún no se dispone de evidencia suficiente para asegurar que estas nuevas técnicas estén realmente orientadas a una mejora del bienestar de las y los trabajadores. Esto último motiva a seguir desentrañando este problema para el caso chileno, preguntándose específicamente **¿cómo es que se ha instalado la nueva estrategia de GRH en grandes empresas?**

## **La recepción de la GRH en el contexto regional y nacional**

La nueva GRH ha tenido considerable influencia en la región latinoamericana, particularmente desde que las empresas tomaron medidas alineadas con las propuestas del Consenso de Washington (1989). Países como México, Brasil, Argentina, Colombia y Chile han liderado esta transformación en la región (Dávila & Elvira, 2009). Entre los factores que explican este ascenso de la GRH destaca el impacto de la reestructuración productiva en el subcontinente, el crecimiento de la talla del empresariado regional y sus inversiones, la aparición de grandes empresas transnacionales que emplean a importantes franjas de asalariados en algunos países, y una nueva capa gerencial más educada y fuertemente influenciada por los anglosajones. Estos procesos, sin embargo, se insertan en contextos socioculturales y económicos que distan bastante de las realidades sociales donde a menudo la GRH encuentra un desarrollo más extendido -entiéndase los países donde hubo un taylorismo significativo (Novick, 2003)-.

Esta suerte de inadecuación entre lo que dice la literatura foránea y lo que muestra la realidad local ha sido problematizado en los estudios latinoamericanos a partir del concepto de “cultura organizacional”. Esta

noción resulta un punto de partida útil cuando se quiere hacer énfasis en los rasgos característicos que marcan las relaciones laborales en Latinoamérica: persistencia de desigualdades en la educación y en la capacitación de la fuerza de trabajo, autoritarismo y liderazgo paternalista en las empresas, y un perfil sociocultural “servil” que se reproduce sobre las franjas populares de trabajadores. Todo esto anclado en alguna medida al viejo orden de la hacienda (Montaño, 2000; Martínez, 2005; Abramo, 1995).

Pero a su vez, el peso de la tradición colonial se entremezcla con un dinámico proceso de neoliberalización que altera la fisonomía del mundo empresarial y del trabajo. Ocurren en este período las primeras integraciones horizontales de capital -los famosos *holdings* empresariales- que articulan los más diversos rubros económicos a partir de procesos de financiarización y privatización de empresas públicas. Algunos capitales regionales se proyectan internacionalmente desde los años noventa<sup>1</sup>, mientras que las empresas transnacionales -principalmente europeas y norteamericanas, y más recientemente chinas y japonesas- encuentran menores barreras para instalar plantas y sucursales en locaciones latinoamericanas (CEPAL, 1997), lo cual ha seguido un curso ascendente en los últimos veinte años (CEPAL, 2017)<sup>2</sup>. Destacan en este período más reciente las inversiones en el sector del comercio, electricidad, banca y servicios en áreas portuarias y mineras. Las políticas de GRH se convierten en una de las piezas clave que acompañan los procesos de reestructuración económica (Dávila & Elvira, 2012). De hecho, desde 1994 los países latinoamericanos comienzan a suscribir a las normas internacionales ISO 9000 enfocadas en la gestión de la calidad y la modernización organizacional (Ramos, 2013; Álvarez Newman, 2018).

Ciertamente, el contexto chileno resulta especialmente relevante para el estudio de la GRH si se considera su historia política y económica reciente. La revolución capitalista sobre el mercado del trabajo que acompaña al Plan Laboral de 1979 restringe los derechos colectivos y exagera las libertades individuales asociadas a la flexibilidad (Montero, 1997). Además, la gran refundación económica e institucional que se produce a partir de la instauración del modelo neoliberal no tiene parangón con el resto de los países latinoamericanos (Ruiz, 2006), acompañada de un conjunto de medidas de desarticulación política sobre los actores sociales constituidos al alero del período nacional-popular, horadando las bases democráticas que se encontraban en gestación desde los procesos de movilización de masas en los años sesenta, particularmente desde el mundo del trabajo (Ruiz & Boccardo, 2014). La drasticidad del cambio tuvo como

---

<sup>1</sup> Destaca en el caso de Chile la proyección reciente de grandes capitales de la mano de CENCOSUD (Grupo Paulmann), LATAM (Grupo Cueto), QUIÑENCO (Grupo Luksic), entre otros (Fundación NODO XXI, 2013).

<sup>2</sup> En 2016, la Inversión Extranjera Directa (IED) concentra más del 80% del total de la inversión en las cuatro economías nacionales más grandes que son Brasil, México, Colombia y Chile.

principal expresión un giro del modelo de desarrollo, caracterizado por desmantelamiento industrial, (re) privatización y transnacionalización de la economía, amparado por un nuevo marco jurídico de regulación de las relaciones laborales (Ugarte, 2014) cuya orientación promueve un debilitamiento deliberado del actor sindical (Julián, 2014).

Por lo mismo, este prematuro giro neoliberal en el país no estuvo acompañado de una revolución cultural sobre la organización de la empresa; más bien, persistieron las antiguas estructuras de carácter jerárquico, paternalista y un “régimen de fábrica autoritario” en el modelo de relaciones laborales (Díaz, 1990). Más recientemente, investigadores de la gestión han sostenido que en efecto se incorporan en la empresa chilena dispositivos y tecnologías de GRH, pero que impregnados de la cultura organizacional local se vuelven métodos de regulación y control (Rodríguez & Stewart, 2017). Ramos (2009) ha interpretado esta tendencia como una “modernización desbalanceada” de las empresas chilenas en materia de relaciones laborales y RRHH.

Sin embargo, la investigación en Chile aún es escasa y desarticulada como para arribar a conclusiones más sólidas sobre el papel de la GRH en las empresas (Pérez Arrau, Eades, & Wilson, 2012). Esto por dos motivos: uno dice relación con el enfoque teórico de estudio y el otro con la evidencia empírica producida.

En cuanto a lo primero -y como ya se ha mencionado-, la gran mayoría de las investigaciones en el campo de la GRH en Chile, al igual que en el resto de América Latina, se han centrado en las implicancias de la cultura organizacional en los modelos de gestión (Rodríguez, Bozzo, & Arnold, 1989; Rodríguez, Majluf, Abarca, & Bassa, 1999; Hojman & Pérez Arrau, 2005; Gómez & Rodríguez, 2006; Rodríguez & Gómez, 2009). Esta literatura ha sido fundamental para identificar las contradicciones de la modernización de las organizaciones en Chile, pero ha tendido a exagerar esta particularidad y omite que el desbalance entre crecimiento económico y relaciones laborales también afecta a los países desarrollados que considera como referentes de modernidad. En definitiva, una forzada contraposición entre modernidad y tradición que termina por describir a las y los trabajadores en Chile como ladinos, fatalistas, resistentes al cambio y machistas, lo que contribuye más a la estigmatización que a una explicación. Además, pone excesiva atención a los factores estructurales que dan forma a las relaciones laborales, pero poco dice respecto a la agencia de los trabajadores y jefaturas, la interacción entre éstos y el desarrollo conflictivo de la GRH. Si bien la acción social es moldeada por aspectos culturales, estructurales e institucionales, también contribuye a dar forma a las relaciones cotidianas empleador-empleados.

Con respecto a lo segundo, ocurre que la mayoría de los estudios empíricos relevantes se basan en información producida en los años noventa y en el primer lustro de la década del 2000 (Koljatic & Rosene,

1993; Abarca & Majluf, 1998; Rainieri, 2006; Pérez Arrau, 2008; Rodríguez J. K., 2010). Pero desde mediados de la década pasada, una serie de procesos han amenazado la comodidad con que acostumbran a operar las empresas chilenas y llaman a preguntarse si están generando cambios en la GRH. Una ola sin precedentes de protestas masivas ha cuestionado aspectos sustanciales del modelo neoliberal chileno, entre ellos, la desregulación y las prebendas políticas que benefician a ciertas empresas. Lo anterior se ha intensificado también por una serie de escándalos públicos por corrupción. En la vereda opuesta, la organización de los trabajadores se ha fortalecido: después de una década y media de continuo declive, la tasa de sindicalización comenzó a recuperarse a partir del 2005, así como también la actividad huelguista (Durán-Palma & López, 2009; Echeverría, 2010; OHL, 2018). Todos estos procesos están cuestionando la legitimidad del patrón tradicional de comportamiento empresarial (Ossandón & Tironi, 2013), y a su vez, motivan a cuestionar hasta qué punto el diagnóstico de continuidad de los estudios organizacionales se mantiene inalterable.

## **Una propuesta de investigación crítica sobre la GRH en Chile: el estudio de caso en grandes empresas**

En este trabajo se explora el estudio de casos como método de aproximación al problema planteado, dado que puede proporcionar información cualitativamente diferente a la disponible en los trabajos anteriormente citados. Estos últimos se basan en su gran mayoría en encuestas aplicadas a distintas organizaciones, que ganan en representatividad, pero pierden la posibilidad de analizar la conflictividad que subyace a los procesos de cambio organizacional en cada empresa. Al realizar además un seguimiento a ciertos casos específicos se evita caer en conclusiones estructuralistas sobre el peso de la cultura, y se detiene más en problemas del período reciente de la empresa, y en la interacción entre los actores.

Se ha definido además que el foco sean las grandes empresas, dado que son las más susceptibles a experimentar transformaciones en el ámbito de la GRH (ELE, 2017). Si bien las grandes empresas representan sólo el 3,2% del total de firmas, emplean al 47,7% de la fuerza de trabajo asalariada en el país (ENE, 2018), por lo que son un referente importante a la hora de evaluar las relaciones laborales en este contexto. Las empresas que se estudian tienen sindicatos, cuestión que es una realidad para el 64% de las empresas de gran tamaño (ENCLA, 2015). Estos últimos son un actor especialmente relevante dado que han sido considerados como el “convidado de piedra” en los estudios de gestión (Ramos, 2013, pág. 194). La elección de este tipo de empresas permite prestar atención a una dimensión que ha sido subestimada en el debate nacional, a saber, la relación del desarrollo de la GRH con la conflictividad laboral.

Los casos que fueron estudiados corresponden a tres sectores económicos relevantes, distintos entre sí, con grados disímiles de fuerza sindical, y que se enfrentan a procesos de modernización particulares de su rubro: 1) puertos, 2) servicios industriales de minería y 3) comunicaciones. Por razones éticas asociadas a la investigación se resguarda la identidad de cada una de estas empresas, así como también de todos los participantes en su calidad de informantes y/o entrevistados. La empresa portuaria es concesionaria de cinco de los puertos más importantes a nivel nacional, y se encuentra bajo el control de uno de los principales holdings empresariales del país. La segunda empresa presta servicios industriales para la minería en Chile, y también provee y asesora a buena parte de América Latina y el mundo en estas materias. La tercera empresa es un consorcio de medios de comunicación, históricamente controlado por el mismo grupo empresarial de medios, y que concentra una franja considerable de la prensa radial, digital y escrita de Chile.

Para el análisis de cada caso se proponen tres dimensiones de análisis, las que han sido elaboradas previamente en un artículo de Thompson y Harley (2007, págs. 148-149). En este se interroga a la GRH considerando 1) el contexto de emergencia de la nueva GRH en las empresas, 2) sus prácticas distintivas asociadas a una mejora del desempeño, el compromiso y la participación, y 3) la forma en cómo GRH interviene y busca gestionar el conflicto laboral. Los presupuestos de los que parten son los siguientes:

- **Contexto de emergencia de la GRH:** Existe una fuerte presión sobre las organizaciones laborales para desarrollar una gestión más estratégica de la fuerza de trabajo, debido a cambios importantes en la naturaleza del entorno en el que operan estas organizaciones: mercados cada vez más globales y por tanto competitivos y volátiles, en los que la flexibilidad y la autenticidad de la producción son las características que hacen posible alcanzar el éxito. Es a través de una revalorización de la fuerza de trabajo, en tanto actividad reflexiva, que se pueden alcanzar nuevos estándares de competitividad, justamente porque tanto la flexibilidad como la autenticidad de la producción dependen de las habilidades con las que cuentan los trabajadores.
- **Prácticas de la GRH:** Producto de las transformaciones descritas en el primer punto, se ha producido una transición desde las prácticas de gestión que buscan ejercer control sobre los empleados hacia aquellas prácticas que apuestan por ganarse el compromiso de los trabajadores e incentivar su motivación con el trabajo. La esencia de este argumento es que los modelos tayloristas de organización del trabajo, que presuponen la compartimentación extrema de las tareas y la descualificación, simplemente no funcionan en el nuevo contexto donde las organizaciones deben aprovechar toda la creatividad y las competencias de sus trabajadores.

- **Las estrategias de gestión del conflicto laboral:** En el marco de estos cambios, tanto los trabajadores como los gerentes pueden ser cada vez más beneficiarios de los nuevos enfoques del trabajo y el empleo, a diferencia de lo que podrían plantear teorías basadas en el presupuesto del carácter inherentemente conflictivo de las relaciones laborales. Como son las habilidades y el compromiso de los trabajadores lo que le agrega valor a la producción, es mediante una mayor gratificación de los trabajadores que las organizaciones pueden consolidarse y mantenerse vigentes. En ese sentido, la GRH se basa, explícita o implícitamente, en una perspectiva que reconoce intereses competitivos diversos pero que pueden armonizarse entre las partes interesadas.

Pues bien, en este trabajo se propone abordar estas tres dimensiones en cada caso, evaluando en qué medida estas definiciones se corresponden o no con la realidad analizada, y qué contradicciones se identifican entre estos presupuestos normativos y prescriptivos, y los procesos reales de cambio experimentados por las empresas. Resulta además un útil ejercicio analítico que permite caracterizar el surgimiento de la nueva GRH, sus prácticas, y las formas en que aborda el conflicto laboral. De este modo, a la pregunta por **cómo es que se ha instalado la nueva estrategia de GRH en grandes empresas**, se agregan como objetivos específicos de la investigación:

1. Conocer el contexto de emergencia que orienta la actividad de la Gestión de Recursos Humanos en estas grandes empresas.
2. Identificar las principales prácticas Gestión de Recursos Humanos asociadas a la promoción del compromiso, la participación y el desempeño en estas grandes empresas.
3. Caracterizar la visión y política de la Gestión de Recursos Humanos para el manejo de los conflictos laborales en estas grandes empresas.

El reporte de resultados se organiza en cuatro capítulos. En el capítulo 1 se presentan las principales discusiones que permiten desarrollar un análisis crítico sobre la GRH. Comienza por una revisión sobre las transformaciones en los modelos de gestión asociadas a las distintas coyunturas históricas del capitalismo, y explica las perspectivas teóricas que han hegemonizado cada período. Se sostiene aquí como hipótesis teórica que la GRH expresa la conjunción de intereses técnico-instrumentales y práctico-valorativos sobre la organización de los procesos de trabajo, en la medida que integra procedimientos y tecnologías directamente relacionadas con la eficiencia económica, junto a metodologías y dispositivos organizacionales diseñados para la legitimación política. De la contra argumentación a estos dos tipos de intereses sobre la gestión -técnico y práctico- es que nace una perspectiva propiamente crítica, que se sirve principalmente de relecturas sobre las organizaciones influenciadas por las obras de Marx, Weber y Foucault. Este primer

apartado cierra con una discusión sobre las posibilidades que abre la incorporación de estas miradas críticas en los estudios sobre gestión, a la luz de las características que asume la organización de la empresa y el trabajo en Chile.

En el capítulo 2 se trata el caso portuario. Aquí la GRH emerge como una política corporativa en respuesta a la conflictividad ascendente en los puertos, la consolidación del actor multisindical de la Unión Portuaria de Chile (UPCH), y la necesidad de desarrollar una política sustentable y de largo plazo en materia de relaciones laborales. En el capítulo 3 se analiza la empresa de servicios industriales de minería. La GRH da un giro drástico tras una complicada huelga que compromete el prestigio de la empresa y su legitimidad, tanto con las comunidades donde operan sus plantas productoras como con las autoridades locales de gobierno. Su apuesta se define como neopaternalista en tanto integra nuevas prácticas de gestión, pero éstas operan en función de horadar las bases de constitución de los actores sindicales. Finalmente, en el capítulo 4 se estudia el consorcio de comunicaciones, el cual enfrenta desde 2010 un período de crisis económica que obliga a realizar una reestructuración organizacional en la cual se desvincula a dos tercios de la dotación estable de la empresa. En este caso la GRH parece ser un dispositivo diseñado para contener el malestar y legitimar el nuevo orden precario de trabajo.

Esta investigación concluye destacando el papel fundamentalmente político que juega actualmente la GRH en la gestión de las relaciones laborales, dado que en todos los casos su poder se incrementa considerablemente en la última década. También destaca un nuevo perfil gerencial, cercano a las ciencias sociales y más sensible a los malestares laborales. Se tiende también a coincidir con lo dicho por la literatura en que las prácticas juegan un papel de regulación y control importante, pero también se releva que tales prácticas abren espacio para que los trabajadores signifiquen dichas prácticas en espacios de disputa. Por último, se argumenta que el conflicto laboral resulta determinante tanto en la génesis de la GRH como en su desarrollo reciente, lo que invita a que las nuevas investigaciones pongan especial atención a esta dimensión, usualmente desestimada por la línea *mainstream* del *management* organizacional. Se identifica por tanto una relación entre aumento de la conflictividad laboral y renovación de la iniciativa gerencial, a diferencia de lo apuntado en literatura tradicional de GRH que asocia su ascenso al declive sindical.

## Capítulo I. Para una sociología crítica de la Gestión de Recursos Humanos

Este primer capítulo tiene como propósito exponer qué se entiende por una lectura crítica de la GRH, en tanto forma de aproximación a su estudio. Para eso, se parte por revisar la trayectoria histórica de desarrollo de la GRH y las características que asume la investigación sobre el campo en cada período. Posteriormente se revisan los alcances de la investigación *mainstream* en la disciplina de la GRH, para luego rescatar las contribuciones críticas que nutren y dinamizan el debate. Este primer capítulo termina con una reflexión sobre las lecciones que entregan las perspectivas críticas a la investigación en Chile.

Parece necesario realizar este ejercicio preliminar de discusión dada la diversidad de lecturas que pueden hallarse en el campo académico y de divulgación sobre negocios, que en muchos aspectos tienden a coincidir o compartir matrices teóricas, pero muy poco se discute sobre este trasfondo. Por el contrario, la GRH parece instalarse en las empresas con cierta naturalidad y se asume como el nuevo mantra en el que tanto jefaturas como trabajadores deben instruirse. El problema se agrava cuando se constata que las perspectivas críticas sobre la emergencia y desarrollo de la GRH han tenido una escasa llegada en el pensamiento latinoamericano y chileno sobre administración, por lo que el debate frecuente se ha limitado a observar las prácticas de gestión y sus resultados, en un registro prescriptivo.

El desafío es por tanto ofrecer ciertas claves de interpretación. Se parte por tomar distancia de las llamadas “ciencias de la gestión”, cuya comprensión sobre el significado de la GRH la entiende como una respuesta racional a problemas meramente técnicos, a diferencia de lo que cabe dentro del interés sociológico, cuya vocación descansa en entender a la organización del trabajo como un dispositivo que refleja relaciones sociales de poder determinadas, resultantes de un conjunto de reglas y normas que determinan como se ejecuta la producción en la empresa, además de responder a una construcción social e histórica, y en ese sentido, cambiante. Un segundo paso es constatar que las explicaciones ofrecidas desde las ciencias sociales han variado considerablemente. Algunas de sus contribuciones muestran una notable capacidad de adaptación a las nuevas demandas de la GRH, como lo fue la psicología “behaviorista” (o del comportamiento) desde la década de los setenta (Burrell G. , 2003), los estudios sobre desarrollo organizacional en la década de los ochenta y noventa (French & Bell, 1999), y más recientemente, los trabajos influenciados por la noción de “justicia organizacional” (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007).

Es justamente esa capacidad de apropiación de contribuciones foráneas al campo de la gestión y los negocios lo que caracteriza a la nueva GRH, dado su creciente interés por organizar el proceso de trabajo poniendo particular atención en las características propiamente “humanas” de las personas: sus habilidades de

comunicación, su sensibilidad y capacidad de persuasión, su personalidad, sus afectos, su sentido del honor, entre otros aspectos (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 151). Se ha dicho también que la GRH establece un “contrato psicológico” con los trabajadores, toda vez que la mera relación contractual-salarial no logra por sí sola orientar a los trabajadores frente a las nuevas exigencias del trabajo, acudiendo así a nuevas “promesas” en las que se movilizan intereses que hacen posible la implicación en el trabajo (Guest & Conway, 2002). Esta tendencia creciente a incorporar aportes desde las ciencias sociales contribuye a la legitimación de la GRH en tanto una tecnología deseable que favorece el mutuo entendimiento y beneficio entre trabajadores y jefaturas. Al menos ese ha sido un amplio consenso tanto en la literatura sobre GRH como en los círculos gerenciales (Boxall & Purcell, 2010; 2016).

Así la GRH termina por presentarse, de la mano de sus intelectuales más influyentes, como un conjunto de saberes aplicados que se nutren de contribuciones diversas. Incluso algunos de los más destacados investigadores de la disciplina han afirmado que la GRH adolece de un cuerpo de ideas teóricas claras, y más bien, se guía por principios pluralistas y pragmáticos que hacen posible la conjugación de diversos marcos interpretativos adecuados a los fines políticos y económicos que persigue la gestión (Burrell G. , 2003; Watson, 2007). El problema es precisamente que estos fines quedan completamente fuera de la discusión, y se omite el hecho de que toda teoría de la gestión se sirve de conceptos propios de las teorías organizacionales, las que sí responden a paradigmas del conocimiento social que son más claros. Es en este embrollo que terminan diluyéndose diferencias teóricas importantes, y la GRH se acomoda bajo la etiqueta de una tecnología apolítica.

Como reflexionan Boltanski y Chiapello (2002), este problema es especialmente significativo si se consideran todas aquellas franjas de ejecutivos que en la década de los noventa asumen roles de dirección en las empresas, cuando antes habían sido los protagonistas de las protestas de mayo de 1968 en Francia. Guardando las distancias, se puede hacer el alcance con lo que ocurre en Chile. Desde inicios de la década del 2000 que el Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE), una de las principales organizaciones de empresarios, cuenta con un “Círculo de Personas y Organización” que recluta a las gerencias de RRHH de las principales empresas del país, y se piensa así misma como una instancia que “promueve la excelencia en la gestión de personas en las organizaciones, generando espacios de análisis y debate para identificar mejores prácticas para la acción empresarial”<sup>3</sup>. No parece mera casualidad que el

---

<sup>3</sup> Ver Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas. Círculo de Personas y Organización, en línea: <http://www.icare.cl/sobre-icare/circulo-personas-organizacion/> [27/01/2019]

ministro del trabajo del primer gobierno de Aylwin, René Cortázar, tras negociar la “concertación social” en el campo del trabajo con la Central Unitaria de Trabajadores (Aravena & Nuñez, 2009), asuma luego como segundo presidente de este “Círculo de Personas y Organización” de ICARE entre 2002 y 2004. Es en este período que los gobiernos de centroizquierda y la nueva ideología de gestión empresarial parecen alcanzar coincidencias ideológicas sustantivas, en particular en lo que refiere a la visión sobre los RRHH.

Cabe preguntarse entonces cómo es que la nueva GRH interpela a un abanico político y social tan diverso y amplio. En un intento por esclarecer el debate, el trabajo de Alvesson y Willmott (1996) retoma la teoría crítica de Frankfurt, particularmente la obra de Habermas sobre Conocimiento e Interés, y distingue tres intereses constitutivos del conocimiento científico y social que se articulan en el estudio de las organizaciones: 1) las ciencias empírico-analíticas sostenidas por un interés técnico sobre el conocimiento, 2) las ciencias histórico-hermenéuticas que se deben a un interés práctico, y 3) las ciencias orientadas hacia la crítica, en las que interviene un interés libertador del conocimiento, el que usualmente se oculta en la ontología tradicional de las dos formas de racionalidad anteriores.

El interés técnico se expresa en las ciencias de la organización como un afán por aumentar el control sobre la producción, y la mejora de la eficiencia y la eficacia de los medios mediante los cuales se organiza la producción. Un interés práctico podría identificarse en la preocupación por encontrar una mutua comprensión entre capital y trabajo en la organización, teniendo como principal objetivo conocer el mundo tal y como lo interpretan sus propios actores (trabajadores y jefaturas). El interés crítico es estimulado por consecuencias de ideas y acciones de los dos intereses anteriores. Este conocimiento se encontraría presente en aquellas perspectivas que rescatan la visión del actor, pero para develar las estructuras de poder y dominación subyacentes, así como las posibilidades de transformar ese orden (Tabla 1) (Willmott, 2003).

Tabla 1. Esquema de Willmott (2003) sobre la constitución de intereses del conocimiento en el estudio sobre las organizaciones

<b>Interés cognitivo</b>	<b>Tipo de ciencia</b>	<b>Propósito</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Orientación</b>	<b>Resultado esperado</b>
<b>Técnico</b>	Empírico-analítica	Mejorar la predicción y el control	Identificación y manipulación de variables	Cálculo	Remoción de la irracionalidad dentro de las relaciones instrumentales medios-fines
<b>Práctico</b>	Histórico-hermenéutica	Alcanzar un mutuo entendimiento	Interpretación de la comunicación simbólica	Apreciación	Remoción de los problemas de entendimiento comunicativo
<b>Emancipatorio</b>	Crítica	Desarrollar instituciones y relaciones más racionales	Develar las estructuras de dominación y explotación	Transformación	Remoción de las relaciones de dominación y explotación

Fuente: Willmott (2003, p. 95) (traducción propia)

Guiándose por el esquema anterior, se sostiene que la GRH expresa una conjunción entre el interés técnico y práctico sobre la organización del trabajo, dada la incorporación creciente de ciencias sociales que podrían ser consideradas parte de la tradición “hermenéutica-histórica”. Si bien podrían rastrearse los orígenes del interés práctico hasta Elton Mayo en la fase de relaciones humanas (1930-1970), es ahora cuando se institucionaliza definitivamente. Confluyen así los intereses asociados al control y la predictibilidad con aquellos orientados a conocer los deseos e intereses de los trabajadores. Algunos especialistas en la materia sintetizan esta discusión sosteniendo que la GRH alcanza dos metas que parecían irreconciliables: una económica (rentabilidad y flexibilidad) y otra sociopolítica (legitimidad social y convivencia de intereses plurales) (Boxall, 2007; Boxall & Purcell, 2016; Armstrong & Taylor, 2015).

En otras palabras, la racionalidad instrumental y la racionalidad valorativa (o práctica) sobre el trabajo se objetivan en esta nueva tecnología de gestión, estableciendo con ello nuevos términos de oposición entre los intereses sobre el conocimiento de la gestión. Muchos de aquellos investigadores y formadores de ejecutivos con orientación “práctica”, promotores de la mutualidad, el enriquecimiento de las tareas y el empoderamiento de los trabajadores, terminan subordinados al interés técnico. Sólo así sus trabajos son realmente reconocidos como un aporte a la “sustentabilidad” de la empresa.

El interés crítico sobre la gestión precisa entonces de una revitalización de las herramientas teóricas que ayuden a formular una oposición a la racionalidad técnico-valorativa, que de momento avanza sin mayores contrapesos sobre el campo de los estudios organizacionales del trabajo. Se necesita para esto primero

comprender cómo es que las nuevas tendencias de la GRH adquirieron relevancia en la historia del *management*, y luego caracterizar en profundidad la escuela *mainstream* y las perspectivas críticas que dan cuerpo a la lectura sobre los capítulos posteriores. La distinción de Willmott (2003) permite guiarse por un criterio más menos claro para discernir entre aproximaciones críticas o técnico-valorativas de la gestión, las que sin lugar a duda también van cambiando con el tiempo y son susceptibles de ser utilizadas para fines diversos según los contextos. A esto es que se avocan las próximas páginas.

## La GRH en perspectiva histórica

Desde comienzos del siglo XX, la administración de los RRHH fue un problema abordado con particular interés en Estados Unidos, tanto desde la visión pragmática de los *managers* como desde una mirada más académica en las escuelas de negocios (Shenhav, 2003)<sup>4</sup>. El tamaño comparativamente mayor de su economía interna respecto de los otros países industriales, y la concomitante complejización de sus estructuras empresariales, hizo posible la rápida consolidación del poder de las gerencias. El estatus de estas nuevas franjas gerenciales asalariadas no se explicaba por su propiedad sobre los medios de producción sino por su autoridad para liderar y ejercer dirección sobre el proceso de trabajo. Esta profunda diferencia con el poder de los capitalistas tradicionales dio cabida al “capitalismo managerial”, caracterizado -como explicará Chandler (1980)- por una mirada escéptica sobre la máxima smithiana del poder regulador de la “mano invisible” del mercado; muy por el contrario, su nueva filosofía empresarial se basaba en la convicción de que la producción se organiza y se gestiona, por medio de la “mano visible” de los *managers*.

Esta primera constatación es importante porque la influencia norteamericana sobre el pensamiento de gestión no tiene parangón (Guest, 1994), y si bien ha experimentado interesantes fluctuaciones y cambios radicales en estas últimas décadas, mantiene su vigencia como país que lidera este campo de investigación. Incluso cuando las innovaciones se han producido en otras regiones -como la experiencia japonesa (Coriat,

---

<sup>4</sup> En la primera mitad del siglo XX, diversos intelectuales norteamericanos – o inmigrantes empleados en EE. UU. - de disciplinas relativas a las ciencias económicas y sociales constituyeron el “Círculo de Pareto” en Harvard, donde nace la teoría de la organización (Burrell, 2003; Kaufman, 2007). Importantes sociólogos y economistas como Parsons o Schumpeter formaron parte de este grupo y son, directa o indirectamente, algunas de las principales fuentes de inspiración para comprender problemas relativos a la adaptación-aprendizaje en las organizaciones y que rescatan la “dimensión creativa” de los procesos de crisis del capitalismo. Son justamente los herederos de estos intelectuales quienes abren, hacia la década de los sesenta y setenta, importantes consultoras de gestión y RRHH que hasta la actualidad mantienen vigencia y hegemonía global, como *McKinsey* o *Boston Consulting Group* (Ghemawat, 2002).

1993)- no fue hasta que tales conceptos se han incorporado a la filosofía empresarial americana que han adquirido verdadera popularidad a nivel global (De Cieri, Cox, & Fenwick, 2007).

Los investigadores estadounidenses Ozaki (1995) y Kaufman (2007) reconstruyen parte de la historia de la GRH coincidiendo en el diagnóstico sobre la hegemonía norteamericana y estableciendo, a grandes rasgos, tres etapas de desarrollo en las ciencias de la gestión del trabajo. Una primera etapa que se define como “administrativa” puede rastrearse desde finales del siglo XIX, y tiene lugar en los países industrializados, principalmente Inglaterra, Alemania, Francia y Estados Unidos. Se define por la confluencia de dos procesos, uno más orientado a la estandarización y el control, y otro centrado en el bienestar. El primero de estos procesos puede ser entendido como parte de una transformación mayor de taylorización del trabajo, que instaura la llamada “administración científica” de la producción, y que se tradujo en una centralización y estandarización de procedimientos para el registro de los tiempos de trabajo, las jornadas, las funciones y tareas asignadas; estableciendo claras jerarquías y roles de supervisión sobre jefaturas intermedias. Por otra parte, se encuentra una ampliación de ciertas políticas orientadas al bienestar, la cual consistía en reclutar mujeres dedicadas al servicio social y a la atención humanitaria e incluso religiosa.

En medio de la llamada “era progresista” de Estados Unidos (1890-1920), las preocupaciones sociales sobre el trabajo cobraron mayor protagonismo y las organizaciones gremiales de ingenieros toman la conducción sobre las firmas norteamericanas (Shenhav, 2003; Ghemawat, 2002). Las innovaciones fordistas del periodo se caracterizan por mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través de la producción en masa y su consecuente expansión sobre el mercado del consumo (Coriat, 2000). La primera guerra mundial puja por mayores niveles de productividad y, a la par, se visibiliza el “problema obrero” con el antecedente de la revolución bolchevique en Rusia y los movimientos por mayor democracia industrial en Estados Unidos, éstos últimos en respuesta a la amenaza de la huelga generalizada de los trabajadores. Se terminaron de constituir, en este período, los departamentos de bienestar, que ya no sólo se preocupaban de administrar el trabajo sino propiamente de “gestionarlo”, como una manera de evitar que la autonomía potencial de las organizaciones de trabajadores rebasara los límites establecidos por la administración centralizada. Las más prestigiosas universidades abren también en este período las escuelas de economía de Harvard, Chicago, Pennsylvania y California, y con su aparición, surgen también dos conceptos claves para entender la gestión “tradicional”: la Administración de Personal (*personnel management*) y las Relaciones Industriales (*industrial relations*), aunque sólo encontraron un verdadero eco en el resto de los países industriales después de la segunda guerra.

Una segunda gran etapa descrita por Ozaki como “relaciones humanas” tiene su desarrollo entre la década de 1930 y 1970, a partir de los nuevos hallazgos que proporcionó el experimento de Hawthorne. En este momento se incorporan nuevos psicólogos industriales (también llamados “científicos del comportamiento”) que plantean preocupaciones abiertamente psicosociales sobre el trabajo, a diferencia de las innovaciones ingenieriles estrechamente relacionadas con la eficiencia técnica del período anterior (Levitt & List, 2011). Se producen en este período investigaciones sobre la relación entre la moral y el esfuerzo en el trabajo, las dinámicas interpersonales entre los trabajadores, y el papel de los incentivos no económicos para mejorar la motivación.

Ya hacia la década de 1950 aparecen las megacorporaciones norteamericanas como *General Motors* e IBM, proyectando de forma definitiva a un nuevo sujeto laboral conocido como “el hombre de las organizaciones”, refiriéndose a los mandos medios y técnicos de cuello blanco abocados a las tareas de gestión. La hegemonía norteamericana se consolida en este período con un incremento considerable de la inversión directa sobre regiones de Europa, África, Asia y América Latina (Ghemawat, 2002).

Aparecen en la segunda mitad del siglo XX los famosos “gurús” de las organizaciones. El más famoso de estos intelectuales es quizás Peter Drucker, que en 1954 publica su libro “*The practice of management*” y acuña el concepto de *human resources*, tras una investigación etnográfica en la *General Motors* (Özbilgin, 2004). En Drucker se puede encontrar una visión sobre la nueva “sociedad de las organizaciones” donde los trabajadores se mueven por un propósito, precisan de mayor discrecionalidad en su trabajo, conforman equipos y se comprometen con el fin que persigue su firma (Drucker, 1993).

Se populariza en este período una crítica a la estandarización y centralización del modelo taylorista, a la vez que se recupera el interés por aprovechar de mejor manera los saberes tácitos de los trabajadores. “Ahora ya hemos aprendido que aquellos que hacen un trabajo saben más de él que cualquier otra persona” dirá en uno de sus últimos libros (Drucker, 1993, pág. 80). Guiándose por los criterios de Burrell y Morgan (1979) sobre paradigmas organizacionales<sup>5</sup>, se podría afirmar que la mirada de Drucker -normativa, pero a la vez

---

<sup>5</sup> Los autores sostienen que toda teoría de la organización se basa en una determinada filosofía de la ciencia y una específica concepción sobre la naturaleza de la sociedad. Sobre el primer término, destacan dos grandes tradiciones, la del positivismo sociológico y la del idealismo alemán, ancladas al enfoque “objetivista” y “subjetivista” de la ciencia social respectivamente. En cuanto al segundo término, se encuentran los “teóricos del orden”, los cuales conciben a la sociedad como un cuerpo orgánico que tiende a la adaptabilidad, la estabilidad, la cohesión, el compromiso y el consenso, mientras que en la otra vereda se encontrarían los “teóricos del conflicto”, quienes reconocen una naturaleza eminentemente conflictiva en la constitución de la sociedad, caracterizada por la coerción, la hostilidad, el disenso, la resistencia a la integración y la lucha por el cambio. Su conclusión puede sintetizarse de la siguiente manera: la mayoría de los intelectuales de las organizaciones, nacidos principalmente en EE. UU., adhieren al positivismo sociológico y a

abierta al aprendizaje organizacional- lo posiciona como uno de los principales intelectuales pragmáticos que renuevan el campo funcionalista de los estudios de gestión en EE. UU.

Pero la popularidad de este nuevo andamiaje conceptual llega en la década de 1970, en medio de la “crisis de productividad” que golpeó a gran parte de la economía industrial, y que alcanzó a América Latina en la década posterior (Harvey, 2012). La situación supuso una reestructuración profunda del modelo de acumulación capitalista imperante, caracterizado por su “rigidez” y su “pesada” estructura de funcionamiento y producción. El primer paso para solucionar el estancamiento de la circulación del capital fue desperdiciarse del lastre que suponían los pactos sociales alcanzados entre la burguesía y el mundo obrero organizado a lo largo del siglo XX (Harvey, 2007; Antunes, 2003).

Acompañan este drástico cambio otros factores, los cuales no sólo tienen que ver con razones económicas sino también políticas y culturales. Las protestas sociales contra la guerra y la nueva precariedad laboral van a marcar los tintes políticos de la década de los sesenta en diversas latitudes del mundo (Boltanski & Chiapello, 2002), las estructuras de los Estados de Bienestar y los sistemas de protección social sufren un notable deterioro (Castel, 1997), ocurre una tendencia general al debilitamiento del sindicalismo industrial (Kaufman, 2007), y cuantiosos excedentes de capital son desplazados del epicentro del mundo desarrollado al mundo en vías de desarrollo. El protagonismo norteamericano en este proceso fuerza tanto a las economías asiáticas como europeas a abrazar el nuevo marco de macro regulación económica (Piore & Sabel, 1993).

Abordar esta compleja situación social desde las tecnologías de gestión supuso echar mano a los discursos y prácticas que los gurúes promotores de la adaptación, el aprendizaje organizacional, el autocontrol, la integración y el compromiso. Importantes teóricos funcionalistas americanos como Parsons son releídos en esta nueva clave organizacional y adquieren un notable sentido. Hasta ese entonces, sociólogos, psicólogos y otros profesionales de las ciencias sociales habían estudiado la “cultura obrera” y la “cultura nacional”, la primera sobre todo en países de tradición industrial como Inglaterra, y la segunda había llamado la atención de los especialistas para tratar de entender el fenómeno japonés del toyotismo. Pero cuando se necesitó importar algunas de las buenas prácticas a una realidad completamente distinta como la norteamericana,

---

una concepción regulacionista sobre el orden social, lo que se expresa en la constitución del paradigma funcionalista como principal basamento teórico de todo estudio sobre las organizaciones. Visto así, intelectuales de la administración del trabajo desde Taylor y Mayo, hasta Drucker, Porter y los nuevos gurúes de la GRH, pueden ser ubicados dentro de esta tradición.

resultaba mucho más fácil hablar de “cultura corporativa”, menos responsable de cargar con ciertas especificidades nacionales (Montaño, 2000).

Un par de décadas antes Parsons (1968, págs. 132-133) había definido la cultura como “el paradigma básico para la estructura de una relación interactiva solidaria. (...) contiene todos los elementos fundamentales de la estructura de roles del sistema social, así como la fijación y seguridad del sistema de la personalidad. Comprende tanto una función comunicativa como una función de orientación de valor. Es el punto nodal de la organización de todos los sistemas de acción”. En esta lógica, “gestionar” la cultura parece ser una posibilidad de dirigir el proceso de trabajo menos desde la estandarización y centralización de las decisiones, y más desde una nueva constelación de sentido con la cual orientar normativamente la acción social.

Las “ciencias del comportamiento” resultan claves para las nuevas preocupaciones de la GRH (French & Bell, 1999; Armstrong & Taylor, 2015). Las temáticas que cobraron relevancia dicen relación con el clima organizacional insatisfactorio, la baja productividad, la mala calidad del trabajo, los conflictos interpersonales, los conflictos inter-grupos, las metas poco claras, los estilos de liderazgo inadecuados, las malas relaciones con los clientes, entre otros motivos. Así es como la originalidad de esta tecnología estriba en hacer posible una nueva sofisticación ergonómica del trabajo, pero ahora través del control sobre variables humanas, culturales y sociales.

Para finales de los setenta y comienzos de los ochenta, la visión renovada sobre la gestión se encontraba en pleno proceso de expansión. Muchos de los gurús de gestión se empeñaron en diferenciarse de los modelos de gestión tradicionales, entre ellos, Besseyre des Horts (1989), quien explica que la visión tradicional daría cuenta de un “choque” entre las prioridades sociales y económicas, dado que el personal es entendido como un coste. Por el contrario, en la visión renovada se desarrolla una concepción sinérgica entre las prioridades sociales y económicas, las que conciben al trabajador como un recurso a optimizar (Tabla 2).

*Tabla 2. Visión tradicional y renovada de la función de recursos humanos*

<b>Visión tradicional: Personal = coste</b>	<b>Visión renovada: Personal = recurso</b>
Amenaza	Oportunidad
Corto plazo	Largo plazo
Cuantitativo	Cualitativo
Dependiente	Autónomo
Inadaptable	Adaptable
Inflexible	Flexible
Minimizar	Optimizar
Resultados	Medios + resultados

*Fuente: Besseyre des Horts (1989).*

Como ya se señalaba, estos cambios sobre las visiones de la GRH no ocurrían en el aire, sino que acompañaban un intenso proceso de reestructuraciones productivas que avanzaban hacia la constitución de un capitalismo global. Piore y Sabel (1993) destacan en esta época la aparición de las multinacionales y los grandes conglomerados económicos, las primeras intentando solucionar el problema de los límites de los mercados “internos” (nacionales) a través de economías de escala, y los segundos respondiendo a una estrategia de las grandes empresas por aunar los riesgos de su mercado primario (u original) diversificándose en otros, figura conocida actualmente como *holdings*. Es también en este período que América Latina toma mayor protagonismo en la economía industrial y financiera global, quedando más expuesta a sufrir los embates de las crisis económicas globales, pero también siendo principal receptáculo de las nuevas fuentes de inversión y la instalación de sedes de diversas empresas transnacionales.

Es con este telón de fondo que se da inicio a lo que Ozaki llama el tercer período histórico de la gestión de personal, conocida como “gestión estratégica de los recursos humanos”, caracterizada por su difusión en latitudes distintas del viejo epicentro económico de Japón, EE. UU. y Europa. Pierden fuerza tanto en la jerga empresarial como académica las ideas de “*personel management*” o “*industrial relations*” y gana popularidad la noción de “*strategic human resource management*” (SHRM) (Guest, 1987; Kaufman, 2007).

Uno de los primeros trabajos que caracterizaron a la nueva GRH fue el de Guest (1987), cuya mirada sobre la transformación fue sin duda más crítica y distante de la literatura prescriptiva que abundaba en las revistas de negocios hasta la fecha. En este trabajo ya se advertían dos problemas que fueron posteriormente abordados con más detención: el primero decía relación con el carácter unitarista de la gestión, y el segundo con las implicancias psicosociales de los sistemas de trabajo basados en desempeño y altos niveles de compromiso (Tabla 3). Sobre estos problemas es que se ha centrado la literatura *mainstream* de GRH, favoreciendo la ampliación de un campo de estudios especializado en estas materias, aunque siempre desde una mirada técnica-valorativa. Se revisará un poco más de esta postura en la sección siguiente.

Tabla 3. Esquema de diferencias entre Gestión de Personal y Gestión Estratégica de Recursos Humanos

	<b>Gestión de personal</b>	<b>Gestión Estratégica de los Recursos Humanos</b>
<b>Perspectivas del tiempo y de la planificación</b>	Corto plazo Reactiva Ad-hoc Marginal	Largo plazo Proactiva Estratégica Integrada
<b>Contrato psicológico</b>	Sumisión	Compromiso
<b>Sistemas de control</b>	Control externo	Autocontrol
<b>Perspectiva de las relaciones con los empleados</b>	Pluralista (colectivista)	Individual (unitarista)
<b>Estructura preferida</b>	Mecanicista Centralizada Definición formal de roles	Orgánica Descentralizada Roles flexibles
<b>Roles</b>	Integrado en la línea	Profesional, especialista
<b>Criterio de evaluación</b>	Minimización de los costes	Utilización máxima

Fuente: Guest (1987)

## La GRH como conjunción del interés técnico-instrumental y práctico-valorativo

Las últimas dos décadas de desarrollo de la GRH han estado caracterizadas por su mundialización en tanto paradigma hegemónico de gestión y su creciente desarrollo académico (Kaufman, 2007; De Cieri et. al, 2007). Sobre lo primero, cabe destacar su influjo en América Latina desde la década de los noventa, y con mayor fuerza desde los 2000 (Dávila & Elvira, 2005). Sobre lo segundo, se advierte una tendencia creciente a la formación de ejecutivos en estas materias en modalidades *MBA*, donde el caso chileno lidera el proceso en la región. Esto ha dado lugar a un proceso de creciente reflexividad sobre la GRH que compenetra, como nunca, a la academia con la empresa (Undurraga, 2013).

La GRH se presenta como un proceso inevitable que acompaña el crecimiento de toda organización (Watson, 2007). Los factores que explican su emergencia serían 1) un nuevo entorno competitivo que ejerce una presión creciente sobre las empresas de buscar constantemente ventajas competitivas y mejoras de productividad; 2) la crisis de la gestión de personal tradicional con su rigidez y carácter burocrático, su desmotivación y absentismo, que genera problemas cada vez más evidentes y motiva a las empresas y sus asesoras a buscar nuevas soluciones; 3) las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; 4) los nuevos modelos de organización inspirados en el éxito del modelo japonés y otros sistemas “de excelencia”; 5) los cambios en el lugar de trabajo y la naturaleza del trabajo; y 6) la pérdida del poder sindical, más acusado en EEUU que en Europa occidental, que aumenta el margen de maniobra de la dirección en las empresas y facilita una gestión más individualizada del personal. Como resultado de lo anterior, la nueva gestión aparece como una alternativa de reconstrucción del lazo social en la empresa (Abott, 2007;

Kaufman, 2007; Köhler & Martín-Artiles, 2010; Guest, 2016). De acuerdo con Storey (2007), esta nueva forma de vínculo social sostenida por las técnicas de GRH constituye una renovada fuente de sentido para las gerencias y mandos de dirección (Tabla 4)

Tabla 4. El “modelo” de la nueva Gestión de Recursos Humanos.

<b>Creencias básicas y supuestos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el recurso humano el que aporta competitividad</li> <li>• El objetivo principal no debe ser la mera conformidad con las reglas, sino el compromiso con los empleados</li> <li>• Por tanto, los empleados deben ser seleccionados y desarrollados muy cuidadosamente</li> </ul>
<b>Cualidades estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones de los recursos humanos son de importancia estratégica</li> <li>• Es necesaria la implicación de los altos ejecutivos</li> <li>• Las políticas de los recursos humanos deben ser integradas a la estrategia de negocio-surgiendo de ella y contribuyendo a ella.</li> </ul>
<b>El papel crítico de los ejecutivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a su importancia estratégica, la práctica de GRH no debe quedar solo en manos de especialistas</li> <li>• Los ejecutivos de línea deben estar estrechamente implicados en la GRH</li> <li>• La gestión de los propios ejecutivos requiere una atención particular</li> </ul>
<b>Factores claves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura de la gestión es más importante que los procedimientos y sistemas</li> <li>• Acción integrada en la selección, comunicación, formación, remuneración y desarrollo</li> <li>• Reestructuración y rediseño de los puestos de trabajo para facilitar responsabilidad y empoderamiento</li> </ul>

Fuente: Storey (2007)

Los precursores de la GRH también sostienen que existe un tránsito de un modelo centrado en el control hacia uno basado en el compromiso (Rousseau, 1989; Guest & Conway, 2002; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Una síntesis de Kohler y Martín-Artiles (2010) distingue dos grandes modelos de GRH conocidos como “*Hard HRM*” y “*Soft HRM*”, provenientes de las escuelas de negocios de Michigan y Harvard, respectivamente. Son también conocidos como modelos “centrados en el desempeño” versus aquellos “centrados en la persona”, o como *High Performance Work Systems* (HPWS) y *High Commitment Management* (HCM).

- El modelo HPWS (o de alto desempeño): el objetivo es la alta rentabilidad mediante sistemas de remuneración flexibles y la organización eficaz de los mercados internos de trabajo. Se podría encasillar a esta perspectiva como aquella más basada en una racionalidad técnico-instrumental, centrada principalmente en el desempeño. Destacan en este modelo nuevas prácticas de reclutamiento y selección, capacitación, sistemas de recompensas, remuneraciones asociadas al rendimiento y evaluación del desempeño (Guest, 1987; Legge, 1995; Cafferkey & Dundon, 2015).

- El modelo HCM (o de alto compromiso): su objetivo consiste en ajustar e integrar los cambios de acción, adaptarlos a la estrategia general del negocio y armonizarlos con los factores situacionales (contextuales). Se podría encasillar a esta perspectiva como aquella más basada en una racionalidad práctico-valorativa, centrada principalmente en el compromiso y la participación. Destacan en este modelo prácticas de formación continua y desarrollo de habilidades, mejoras en los sistemas de comunicación entre jefaturas y trabajadores, promoción de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral con la vida familiar, además de nuevas lógicas organizacionales que enfatizan la cultura corporativa, el clima laboral y el aumento de la discrecionalidad y la confianza hacia los trabajadores (Storey & Sisson, 1993; Poutsma, Lighthart, & Veersma, 2006).

Entre las contribuciones más importantes de HCM, un conjunto de prácticas asociadas a la participación ha tomado especial relevancia en la actualidad, conocidas como modelos de *Employee Voice* (Marchington, 2007; Boxall & Purcell, 2010; Wilkinson, Gollan, Marchington, & Lewin, 2010; Kaufman, 2015). Estos autores sostienen que, desde los años ochenta, el carácter político de la participación sufrió una estrepitosa transformación, dado el debilitamiento de la actividad sindical y el creciente influjo de la racionalidad práctica que hacía énfasis en la perspectiva individual del trabajador. La diferencia con la “participación tradicional” es que ésta se entiende como una participación de los trabajadores en tanto individuos, quedando los actores colectivos (sindicatos, gremios, colegios profesionales, entre otros) en un papel secundario.

De hecho, en el modelo de Boxall y Purcell (2010, pág. 151) (Tabla 5), la participación “directa” es aquella donde los trabajadores participan en el trabajo sin mediación de entidades colectivas como sindicatos, gremios o federaciones, mientras que la participación “indirecta” es cuando los trabajadores actúan de forma colectiva. Esta connotación semántica es expresiva del deterioro de una noción política sobre el actuar colectivo de los trabajadores, y da cuenta de una visión abiertamente “institucionalizada” de la voz de los trabajadores (Dundon & Gollan, 2007; Gollan, 2010).

Tabla 5. Tipos de Employee Voice de acuerdo con Boxall y Purcell (2010).

	<b>Centrado en el poder</b>	<b>Centrado en la propiedad</b>	<b>Centrado en la tarea</b>
<b>Participación indirecta</b>	Directorios de trabajadores	Planes de propiedad donde las acciones son propiedad de los sindicatos	Representantes de los empleados en el departamento de administración
	Concilios de trabajadores		
	Foros de trabajadores		
	Comités de consulta		
	Negociación colectiva	Cooperativas	
	Comités de asociación		
<b>Participación directa</b>	Encuestas actitudinales	Esquemas de compra que dan voto a los empleados como accionistas	Enriquecimiento laboral (voz en cómo se organiza y se hace el trabajo)
	Asambleas		Grupos semiautónomos
	Cartas, emails, intranet		Equipos de información
			Esquemas abiertos a sugerencias
		Grupos de resolución de problemas (e.g. círculos de calidad)	

Fuente: Boxall y Purcell (2010) (traducción propia)

Con todo, merece la pena destacar que en la noción de EV se contemplan posibilidades muy diversas de participación, pese a su carácter institucionalizado. Además de la idea tradicional de participación política, que cabría situarla en la participación “centrada en el poder”, se incluye además la noción de participación “centrada en las tareas”, con directa relación sobre la organización de las actividades realizadas mientras se trabaja, y la participación “centrada en la propiedad”, que abre posibilidades de comenzar a discutir sobre modelos participativos de otro calibre, aunque la experiencia real muestre muy pocos casos en donde los modelos de GRH contemplen propiedad compartida con ciertas franjas de trabajadores. Si se observa la tabla, la idea de participación directa centrada en el poder se entiende de forma mucho más acotada en comparación a la participación indirecta de las relaciones industriales tradicionales (colectivas). Sobre la participación centrada en las tareas, podría decirse que viene a explicitar un reconocimiento al carácter inteligente del trabajo, o el “saber tácito” de los trabajadores, que bajo la mirada taylorista representaba siempre una amenaza que debía ser suprimida mediante compartimentación y centralización del mando (Lahera, 2000).

Como se ha dicho, los investigadores en GRH también sostienen una perspectiva mutualista de colaboración entre gerencias y trabajadores (Boxall & Purcell, 2016; Armstrong & Taylor, 2015). En esa línea,

Greenwood y Van Burren III (2016) proponen dos criterios para diferenciar lo que llaman “marcos de referencia” que compiten en el ámbito de la investigación y práctica de GRH: 1) el grado de convergencia que los agentes atribuyen a los intereses de empleador y empleados; 2) las fuentes de control en la relación laboral que los agentes conciben como deseables y necesarias. Estos criterios capturarían los principales puntos de demarcación entre lo que se entiende por unitarismo y pluralismo, así como entre distintos tipos de unitarismo y pluralismo.

El unitarismo se distingue del pluralismo porque entiende la organización como una estructura unitaria caracterizada por la armonía y confianza entre empleador y empleados, puesto que estos compartirían intereses y valores. El pluralismo, en cambio, reconoce la existencia de distintos grupos de interés y subraya la idea que el conflicto es constitutivo de las relaciones laborales.

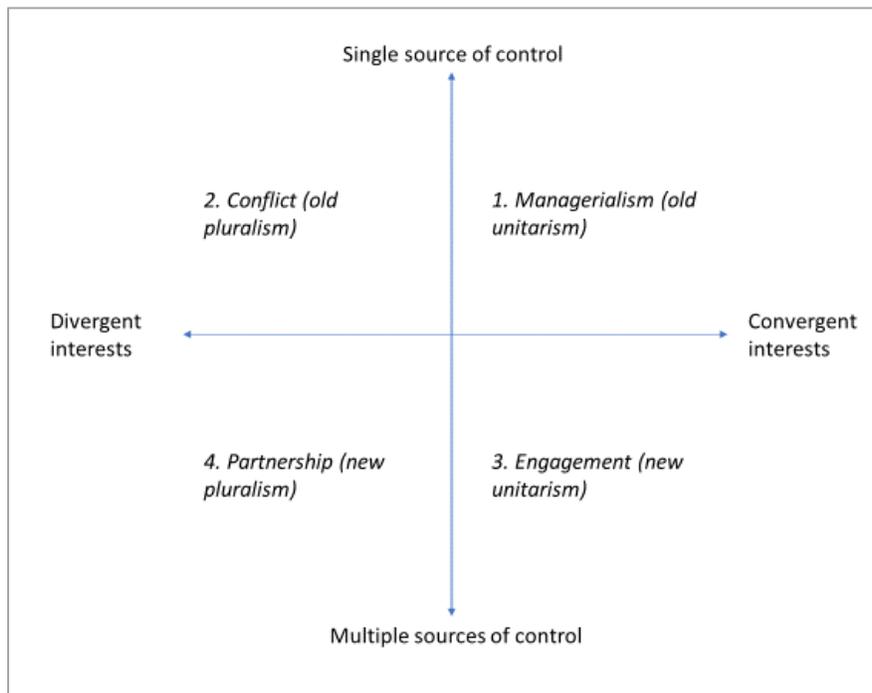
Los autores plantean que en la actualidad existe cierto consenso en que los *managers* no deben ejercer un control total y coercitivo sobre el proceso de trabajo. Con el reconocimiento de la importancia de la comunicación de los trabajadores en los años 1930, las teorías de GRH fueron aceptando progresivamente la necesidad que los empleados participen en cierto grado en las decisiones de la organización. Por esta razón, sería posible observar una evolución en el contenido de los marcos unitaristas y pluralistas, de la idea de una única fuente de control de las relaciones laborales a una de múltiples fuentes de control. Bajo este marco de interpretación, intelectuales como Drucker podrían ubicarse en el “nuevo unitarismo” en tanto asume intereses convergentes entre las partes, pero les otorga a los trabajadores un poder intelectual relevante sobre los procesos de trabajo, lo que daría cuenta de una noción acorde a múltiples fuentes de control sobre las relaciones laborales, a diferencia del viejo unitarismo taylorista, en el cual hay sólo una fuente de control que obedece a la autoridad managerial.

El nuevo unitarismo (*engagement*) acepta que la participación de los trabajadores favorece un mejor desempeño. Esta participación no es considerada peligrosa puesto que empleados y empleador compartirían naturalmente valores. A diferencia del unitarismo clásico (*managerialism*), este marco entiende que la armonía en las relaciones laborales viene dada por la convergencia de valores más que por una comunión de intereses. Por su parte, el nuevo pluralismo reconoce la participación como una forma posible de cooperación en las relaciones laborales. Pero contrariamente al unitarismo, no entiende esta cooperación como naturalmente orientada a maximizar la productividad. Cada una de estas posiciones se grafican en la Figura 1.

La nueva GRH sería fundamentalmente neunitarista. Pero en su interior sigue conviviendo tensiones entre algunas posturas más críticas y otras más conservadoras. Por ejemplo, la vertiente *Hard* mantendría aversión

a la actividad sindical (Gollan, 2010) y en ese sentido estaría más cercana al managerialismo o el unitarismo clásico (Wilkinson, et. al, 2010; Cullinane & Dundon, 2014). Persigue el objetivo de desplazar paulatinamente a las estructuras sindicales en tanto responsables del bienestar de los trabajadores, incorporando como actividades habituales de los departamentos de bienestar la provisión de beneficios que tradicionalmente administraban los propios trabajadores, como sus planes de salud, prestaciones a su familia directa para la escolarización y mantenimiento del hogar, organización de las actividades recreativas, e incluso las ayudas económicas en momentos de problemas financieros.

Figura 1. Relación entre nuevo unitarismo, nuevo pluralismo, intereses y fuentes de control



Fuente: Greenwood & Van Burren III (2016)

En una línea más *soft* el neunitarismo tiene más influencia. Aquí la estrategia puede ser descrita como un trabajo de alianza donde los sindicatos conforman parte de los *stakeholders* o actores fundamentales que deben comprometerse con la empresa. En esta lógica es la propia dinámica del sindicato la que se ve intervenida e interpelada para consolidar un trabajo mancomunado con los departamentos de RRHH o incluso con las gerencias (Abott, 2007; Boxall & Purcell, 2016). En ocasiones esto abre nuevas formas de compadrazgo o paternalismo, confluyendo así modalidades muy tradicionales con tendencias más modernas. Una de las características fundamentales de estos nuevos diseños ha sido incorporar el área de relaciones laborales -que administra específicamente las relaciones con los sindicatos o estructuras representativas de los trabajadores- al departamento o gerencia dedicada a la GRH. Pese a lo anterior,

persiste una mirada sobre el bienestar que presupone que los trabajadores persiguen los mismos intereses que la compañía (Godard, 2014).

Pero también se han instalado nuevas perspectivas propiamente pluralistas que relevan los intereses divergentes entre trabajadores y gerencias. Dentro de la disciplina de GRH, destacan los trabajos de Legge (1995) y Guest (1987; 1997) como parte de aquellos que desarrollaron un enfoque pluralista, pero que relevaban exclusivamente el ejercicio de poder que recaía sobre los trabajadores, y en ese sentido, desestiman la capacidad de los trabajadores para tomar control sobre las relaciones laborales. Se mantuvieron por tanto dentro del cuadrante del pluralismo clásico (Greenwood & Van Burren III, 2016). Otras tradiciones más críticas a la GRH han alcanzado cierto renombre en la discusión sobre el *management*, pero orbitan en los márgenes de este campo académico. Sus perspectivas son abiertamente pluralistas y contestatarias respecto a los intereses instrumentales y valorativos sobre la administración de la fuerza de trabajo. En esta investigación se definen propiamente como las perspectivas críticas de la gestión, las que serán abordadas a continuación.

## **Las lecturas críticas a la GRH**

El conocimiento crítico-comprensivo sobre la gestión guarda estrecha relación con el desarrollo del conocimiento *mainstream*, en tanto respuesta a las consecuencias sociales de la reorganización industrial, pero a la vez es producto de una tendencia que acompaña a la industrialización misma, que es el aumento de la reflexividad sobre la modernidad. Las raíces de esta crítica se pueden encontrar en los desarrollos alternativos del pensamiento organizacional, que de acuerdo con Watson (2007), tienen como principales referentes las obras de Marx, Weber y Foucault.

La contribución principal de Marx habría sido develar las contradicciones internas del capitalismo, al tiempo que enfatiza en el control que ejerce el capital sobre el trabajo para convertir el valor de uso en valor de cambio, mediante una paulatina tendencia a la descualificación, rutinización y mecanización del proceso de trabajo que arrebató toda posibilidad de autodeterminación de la clase trabajadora. En el caso de Weber, más pesimista que Marx, la modernidad abriría un proceso inevitable hacia la racionalización, lo que da lugar al surgimiento de las burocracias modernas en los trabajos de índole administrativa y de taylorización en el caso del trabajo fabril. El problema aquí no sería tanto el orden capitalista sino una característica inherente a la modernidad. Finalmente, Foucault es reconocido como uno de los principales teóricos del post-estructuralismo, y desde esa vereda es que se distancia del pensamiento sobre la organización precedente, ya que vuelve a poner al sujeto y su agencia como elemento constituyente de la realidad, mediada por el ejercicio del poder y su capacidad de disciplinamiento.

Sin embargo, ninguno de estos teóricos volcó sus preocupaciones puntualmente al problema del *management*, ni menos a la GRH. Pero de estas tres corrientes de pensamiento se desprenden importantes escuelas que han estudiado el fenómeno de la nueva gestión del trabajo, coincidiendo en algunas observaciones, pero divergiendo considerablemente en otras. Se rescatan intencionadamente los aportes de la *labor process theory* (en adelante, LPT), en tanto tradición heredera del marxismo; la visión de la sociología pragmática francesa sintetizada en una obra particular de Boltanski y Chiapello (2002) con clara ascendencia weberiana; y algunos trabajos de los *Critical Management Studies* (en adelante, CMS), continuadores de una lectura foucaultiana.

### **La perspectiva marxista del proceso de trabajo: la GRH como expresión de una renovada estrategia de control hegemónico**

Una de las principales contribuciones de la obra de Marx para el estudio de la gestión es la noción de “proceso de trabajo” que, en sus propias palabras, se compone de “tres momentos simples”: *la actividad encaminada a un fin (el trabajo mismo), el objeto en el que recae ese trabajo, y los medios de ese trabajo*” (Marx, 2014, pág. 163). El capitalista debe ingeniárselas para volver a reunir estos tres componentes en el proceso de trabajo -debe “gestionarlos”-, ya que en principio tuvo que haberlos separado para despojar al obrero de sus medios de producción. Esa operación es necesaria porque el producto del trabajo, como valor de cambio, no se encuentra asegurado sólo con el acto de compra de la fuerza de trabajo. Existe siempre una dimensión volitiva que da lugar a la incertidumbre, ya sea porque el trabajador puede resistirse al trabajo o porque simplemente se rehúsa a seguir las instrucciones, lo que en última instancia es entendido como el carácter inteligente del trabajo que constituye su indeterminabilidad (BLPG, 1977).

Entonces, para alcanzar el objetivo de obtener trabajo productivo, el capitalista debe necesariamente controlar ese proceso de trabajo a través de métodos que permitan la dirección sobre el proceso productivo y el disciplinamiento de los trabajadores –muy en sintonía con lo que, para Chandler, es el reconocimiento de la “mano visible” de los *managers*-. Los capitalistas (y los *managers* que trabajan a sueldo) necesitan por tanto organizar la explotación: aumentar la utilización y productividad del trabajo de modo que intensifique las formas de extracción de sobretrabajo (Antunes, 2003). De ahí que el proceso de trabajo se constituya en un eje fundamental para permitir el desarrollo de los procesos de valorización del capital (De la Garza, 2011).

La obra de Braverman (1974) retoma algunos de los aspectos fundamentales de la teoría del proceso de trabajo en la segunda mitad del siglo XX, poco atendidos por los teóricos marxistas precedentes. Este trabajo sostiene que buena parte de las observaciones del propio Marx seguían vigentes a más de un siglo de la

publicación de *El Capital*, advirtiendo que el modo en que el capital controla el proceso de trabajo es por medio de una descualificación y fragmentación de la actividad productiva, que reprime la dimensión intelectual del trabajo en tanto trabajo *vivo*. Si bien Marx vaticinó una tendencia hacia el reemplazo del capital variable (o vivo) por el capital fijo (o muerto), a través de una objetivación de las capacidades intelectivas de los trabajadores en las máquinas, esto no significó en ningún caso que se negara la centralidad del trabajo vivo como fuente creadora de valor.

Los herederos anglosajones de Braverman van a producir un rico desarrollo de la teoría del proceso de trabajo y relativizan la idea de que habría una tendencia inevitable hacia la represión sobre el trabajo vivo: en la medida que las técnicas de GRH toman fuerza en la cultura del *management* empresarial, el viejo paradigma industrial descualificador pierde fuerza, y en su lugar surgen nuevas alternativas que proponen un mayor aprovechamiento del trabajo vivo, redirigiendo no sólo la fuerza sino también el intelecto y las emociones de los trabajadores hacia los objetivos establecidos por el capitalista sobre el proceso de trabajo, a través de mecanismos de control normativos (Thompson & Smith, 2000; Thompson & Newsome, 2004; Thompson, 2010; Smith, 2015).

Si esta transición en las formas de control del trabajo se presenta, en la historia, como la alienación progresiva del proceso de producción del trabajador; para el capitalista se presenta como el problema de la gestión (BLPG, 1977). Por tanto, la tendencia experimentada hacia la intelectualización del trabajo social, sobre todo a partir de la década de los setenta y ochenta, exigía una respuesta astuta por parte del capital, donde la nueva tecnología de GRH es quizás el producto más refinado de esa contestación. El trabajo es cada vez más colectivo y por ello la subsunción real del trabajo al capital alcanza formas de producir cada vez más diversas. En este sentido, el control, en tanto mediador entre procesos de trabajo y procesos de valorización, apunta cada vez más a disciplinar el trabajo vivo –intereses, afectos, emociones, expectativas– porque redescubre que, en las personas y no en las máquinas, reside la posibilidad de “valorizarse en el mercado” o “producir autenticidad”, como le llaman los gurús de GRH.

En síntesis, y siguiendo a Ackroyd (2009), son cinco los elementos que la teoría del proceso de trabajo puede aportar para elaborar una interpretación crítica de la GRH: 1) reconocer el carácter eminentemente conflictivo de las relaciones laborales atravesadas por un antagonismo estructurado entre capital y trabajo (pluralismo); 2) la importancia que mantiene el control para el ciclo de valorización del capital; 3) el carácter inteligente, indeterminado y cooperativo del proceso de trabajo; 4) la dialéctica entre prácticas manageriales de control y la resistencia de los trabajadores; y 5) una comprensión multinivel del proceso de trabajo capitalista–y de la economía política (Thompson & Smith, 2000)- que invita a situar la GRH en un marco

que considera a) las modalidades de “acumulación” capitalista concretas del período (circuitos industriales, comerciales, financieros u otro), b) las culturas y estructuras corporativas (modos de coordinación entre empresas a través de mercados, redes y cadenas de valor), c) el papel del Estado en las políticas de empleo y, finalmente, d) cómo lo anterior impacta en la reorganización concreta de los “procesos de trabajo” (Thompson, 2003).

La GRH emerge entonces en medio de una crisis del modo de acumulación del capital (Thompson, 2011). Se experimenta un impulso significativo de parte del capital para acceder y valorar el conocimiento tácito y las habilidades de los empleados, así como las dimensiones no explotadas de la fuerza de trabajo (Thompson, 2010). La GRH es entonces una tecnología que contesta a la posibilidad, potencial, de que los trabajadores adquieran mayor discrecionalidad y control sobre el proceso productivo, reestableciendo el lugar de la frontera del control ante la amenaza de un desplazamiento importante del poder de control gerencial. Este proceso, en ocasiones, precisa de un reclutamiento estratégico de franjas de trabajadores con experiencia sindical y organizativa, para que adquieran labores de dirección desde la unidad o departamento de GRH.

Las prácticas de GRH deben ser comprendidas como una manifestación resultante de la dialéctica control-resistencia, ya que la práctica concreta implementada en los lugares de trabajo nunca es sólo producto del control ejercido, ni tampoco se deriva de una contestación a secas. Estas prácticas, además, son muchas veces una mixtura entre los elementos novedosos de la GRH con las viejas tradiciones de gestión de personal, mezclándose así los innovadores controles normativos (e.g. autonomía responsable (Friedman, 1977), *management* estético (Warhust & Nickson, 2007), *management* emocional (Bolton, 2004), entre otros, con los modos de control tradicional (simple, técnico o burocrático).

Una perspectiva que integra estas diversas prácticas y modos de control es la noción de Burawoy (1982) sobre la constitución de un “control hegemónico” en los lugares de trabajo, que emerge junto a la complejización de los mercados del trabajo internos de las empresas. Se destaca aquí la importancia de comprender que el “binomio” de la dominación se compone de coerción y de consentimiento -en una clave gramsciana-. El autor puntualiza respecto al consentimiento que este se funda en ciertas prácticas autónomas de cooperación que, en forma de juegos participativos -que acoplan la racionalidad individual del trabajador con la política de producción de la empresa-, a la larga resultan eficaces para mejorar el desempeño y los beneficios de la empresa. Se trata del juego de “arreglárselas” (*making out*) que emerge en el marco de procesos históricos de lucha y negociación entre los trabajadores y la dirección de la empresa. Estos juegos facilitan la integración del trabajador en tanto individuo y ya no como miembro de una clase definida en la

producción, lo que tiene como consecuencia el encubrimiento de relaciones de explotación y extracción de plusvalía que se dan en la organización capitalista del trabajo (Castillo & Ratto, 2018). Este interés por “entrar a jugar” -es decir, involucrarse con la organización- no tiene exclusivamente una explicación económica sino también simbólica y emocional, que releva la motivación del trabajador a buscar satisfacción relativa en el trabajo y por tanto a entusiasmarse con ciertas prácticas del nuevo *management* organizacional.

LPT destaca que las nuevas prácticas de participación, compromiso y desempeño se materializan mediante tres principales vías: 1) renovadas medidas que apuntan a la incorporación sindical, de modo tal que las organizaciones colectivas de trabajadores se encuentren alineadas con la gerencia y, en ciertas circunstancias, colaboren con la legitimación de los procesos de reestructuración corporativa (Stewart & Martínez Lucio, 2011); 2) nuevas formas de participación simbólica e integración cultural, cuyo principal objetivo es ofrecer un “sentido” sobre el trabajo, bajo el convencimiento de que la identidad colectiva de la fuerza de trabajo se encuentra representada en la imagen de la empresa y, con ello, diluir toda la posibilidad de constituir una identidad colectiva autónoma (Ackroyd & Thompson, 1999); y 3) una incorporación o integración operacional, inspirada en los modelos de gestión japoneses, que trata de empoderar a los trabajadores y aprovechar de mejor forma sus conocimientos (Stewart, 2006; Martínez Lucio, 2010). Son parte de esta tendencia los “equipos de trabajo”, “círculos de calidad”, “instancias de quejas y sugerencias”, entre otros, todos ellos contemplados dentro de los nuevos modelos de EV antes descritos.

Se entiende por tanto a la GRH como un modelo de mayor integración de los trabajadores en distintos ámbitos, lo que representa una revitalización de la tradicional idea funcionalista de la integración y la colaboración armoniosa entre las partes, ahora comprendiendo que es fundamental comprometer antes que coaccionar a la fuerza de trabajo (Martínez Lucio, 2010; Smith, 2015). Coincide así esta visión con el enfoque neounitarista descrito anteriormente.

Esta interpretación neomarxista que parte del supuesto de la naturaleza conflictiva de las relaciones capital-trabajo, asume que todo esfuerzo por alcanzar la mutualidad es una estrategia gerencial que soslaya el problema de la explotación sobre el trabajo. Sostienen además que tal iniciativa de conciliación comporta una intención de fragmentación y desarticulación sobre el actuar de los trabajadores, individualizando los modos de relación con los trabajadores, constituyendo instancias paritarias adicionales a las ya establecidas con los sindicatos, y reclutando a ciertos dirigentes del mundo sindical para cumplir tales funciones de mediación (Stewart & Martínez Lucio, 2011).

## Una lectura neoweberiana sobre la transformación del trabajo: la GRH como manifestación del nuevo “espíritu” del capitalismo

Si bien el pensamiento de Weber es reconocido como fundamental en buena parte de las teorías organizacionales, los usos de sus contribuciones han sido diversos. En el pensamiento norteamericano es Parsons quien traduce las obras de Weber, y con ello entrega un fundamento teórico sólido para que los ingenieros partícipes del movimiento por democracia industrial legitimen sus propuestas de estandarización y administración productiva (Shenhav, 2003; Watson, 2007).

Pero otra recuperación de la obra de Weber, desde una vereda crítica, es el ya mencionada en el trabajo de Boltanski y Chiapello (2002) sobre el nuevo “espíritu” del capitalismo. Se parafrasea la idea de *espíritu* directamente de la obra de Weber que lleva el mismo nombre, y que sostiene la tesis de que el capitalismo, al ser producto de la racionalización instrumental, precisa de soportes de sentido exteriores a él que nutren ideológicamente al capitalismo y le otorgan legitimidad (p. 601). “El espíritu es la ideología que justifica el compromiso con el capitalismo” (p. 41) dirán los autores. Por tanto, el sólo afán de ganancia y rentabilidad no resuelve el problema de la legitimidad, sino que necesariamente debe existir una dimensión seductora (orientada a valores) (p. 99).

Cuando estos soportes de legitimidad se debilitan, fruto del agotamiento del modelo de acumulación capitalista vigente y la concomitante crítica de los sectores más activos de la sociedad, el capitalismo moviliza la crítica a su administración para resignificarla como fuente de revitalización a través de la captura ideológica. Reconocerán tres espíritus del capitalismo que han marcado puntos de inflexión en su desarrollo y ponen de manifiesto la dialéctica entre el desarrollo del capitalismo y su propia crítica.

El primer espíritu se monta sobre un capitalismo familiar que encontró legitimidad a través de la ética protestante y enfrentó su crítica desde la llamada administración científica de Taylor. En este momento la confianza sobre los capataces es restringida y son los propios capitalistas quienes dirigen la organización de la producción. El segundo espíritu sostiene al capitalismo burocrático-monopolista, que fue sostenido por los ingenieros de la industrialización del siglo XX y criticado por las revueltas sociales de finales de los años sesenta, lo que fuerza a las ciencias del *management* de ampliar su esfera de confianza hacia franjas de mandos medios o cuadros (Boltanski, 1982).

Así es como, desde la década de los setenta en adelante, un tercer espíritu dio paso a la renovación de estos sectores que encabezaron la protesta de los sesenta y administraron el neoliberalismo en los noventa (Boltanski & Chiapello, 2002, págs. 121-122). Los viejos idearios del capitalismo estandarizado son

reemplazados por el hedonismo consumista y la búsqueda de mayor flexibilidad, autenticidad y autonomía. La confianza delegada en los managers es nuevamente ensanchada hacia franjas de trabajadores con mandos medios que se incorporan a las unidades de GRH, de profesiones cercanas a las ciencias sociales, que encarnan los valores de la crítica al viejo capitalismo y que asumen como rol fundamental en las empresas: son “catalizadores”, “facilitadores” o “*coachs*”, quienes, antes que dar órdenes, invitan a movilizar las habilidades de los trabajadores (p. 124).

Desde esta perspectiva la GRH es resultado de un aumento de la racionalización de la vida social y del trabajo, pero se distingue de las viejas formas de administración de personal en el sentido de que interpreta a franjas sociales que criticaron al viejo capitalismo por ser “jerárquico”, “burocrático” y “rutinario”. De alguna forma, se retoma aquí la idea de que la crítica al capitalismo constituye el motor de su desarrollo, y que por tanto existe una contradicción irresoluble que cada cierto tiempo hace crisis, que pone de manifiesto el hecho de que “la cultura que propaga como soporte de sentido, es a la vez la cultura que constantemente el capital busca destruir” (Martuccelli, 2013, pág. 182). Esa nueva ideología, inscrita en un conjunto de creencias, valores y prácticas, se manifiesta en la empresa por medio de nuevos dispositivos de gestión, interpretando con ello parte de las expectativas de realización de los trabajadores.

Para la mirada neweberiana la GRH emerge dentro de un período de impugnación a la cultura capitalista del período anterior. En el centro de las innovaciones se encuentran las políticas de flexibilización laboral y los nuevos discursos empresariales promotores del emprendimiento que invitan a los trabajadores a “mostrarse tal y como son” en los espacios laborales, justamente porque el involucramiento de la subjetividad es algo valioso. Si el capitalismo fabril expulsó todos los problemas de la vida privada de la empresa para “profesionalizar” el trabajo, el capitalismo actual precisa de una reincorporación de la vida privada en la esfera pública (laboral), porque comprende que la valorización del capital humano no comienza ni termina en la jornada laboral, sino que abarca gran parte del ciclo vital. La nueva GRH está llamada a movilizar aquello que “ya está ahí” (p. 61): las cualidades no aprovechadas de los trabajadores en los regímenes anteriores del capitalismo. El cambio es ante todo ideológico, a diferencia de lo planteado por la LPT, que centra su crítica en la reestructuración productiva y sus implicancias sobre los procesos de trabajo.

Esta lectura comprende las políticas de GRH como activas promotoras de la re-personalización de la relación de trabajo basada en la confianza, al tiempo que ocurre una interiorización del control, dado que en las nuevas franjas de trabajadores calificados resulta más útil moldear sus intereses que intentar fiscalizar su actividad. Al igual que lo planteado por LPT, estas nuevas prácticas constituyen nuevos y refinados

mecanismos de control. La diferencia es que el foco de esta crítica no es propiamente el proceso de trabajo y las nuevas estrategias para intensificar la explotación, sino las formas en que se sofistican y legitiman los medios de dominación (p. 126).

En ese movimiento es que la GRH se perfila como una de las tecnologías más efectivas para utilizar la crítica al viejo orden del trabajo a su favor y, consecuentemente, procesar los conflictos que puedan darse en los espacios laborales (y también fuera de ellos). Si bien desde esta perspectiva la crítica se encuentra amenazada por la cooptación de la ideología gerencial y empresarial, se problematiza muy poco sobre las resistencias a tal amenaza de procesamiento. Así como Weber veía una tendencia inevitable de la racionalización que decantaría en una “jaula de hierro” de la modernidad, en Boltanski y Chiapello las constantes adecuaciones del capitalismo en sintonía con su crítica podrían dar a entender que la GRH es increíblemente hábil en capturar las resistencias o críticas de los trabajadores.

### **La visión foucaultiana sobre el nuevo orden managerial del capitalismo: la GRH como dispositivo de gobierno**

Los *Critical Management Studies* (CMS) nacen en las escuelas de negocios británicas en medio de una transición industrial del país hacia una economía de servicios y la instalación política del Nuevo Laborismo a finales de los años ochenta y comienzos de los noventa, más distante de la tradición sindical y marxista. Coincide a la vez con un importante proceso de migración de investigadores provenientes de las ciencias sociales a espacios académicos destinados a la formación de ejecutivos (Fernández Rodríguez, 2007). Se conforma en estas escuelas un nuevo campo de estudios críticos al “sentido común” del *management* empresarial, a partir de una renovada visión post estructuralista de ascendencia neofoucaultiana que enfatiza el carácter eminentemente político de la gestión y discute con aquellas visiones que buscan mostrar a la instrumentación de gestión como imparcial y estrictamente técnica (Alvesson & Willmott, 1996).

Su interés radica en entender cómo los dispositivos de control en los centros de trabajo constituyen subjetividades en tanto dispositivos de poder gubernamental. A diferencia de la LPT, los procesos de trabajo no se explican sólo como relaciones sociales de explotación, sino que fundamentalmente como modos de subjetivación, que terminan por consentir de diversas maneras (más o menos distantes) los discursos y estrategias desplegadas desde la dirección de la empresa (Knights & Willmott, 1989).

Buena parte de las lecturas ofrecidas por los CMS son también en discusión con LPT. Parker (1999) sintetiza este debate y contrapone las posturas de autores postestructuralistas de CMS como Knights, Willmott y O’Doherty, con los principales investigadores de la actual escuela del proceso de trabajo inglesa como

Thompson, Smith y Ackroyd. La objeción contra estos últimos tiene que ver con el supuesto estructuralismo marxista que entendería la gestión exclusivamente como una iniciativa capitalista, pero analiza poco la agencia del sujeto. Esto dificulta la comprensión sobre las nuevas formas en que los discursos y prácticas de gestión interpelan a los individuos (Bröckling, 2015).

Resulta fundamental para CMS rescatar el papel del sujeto para sostener que el poder disciplinario es concreto y practicado por sujetos específicos, a diferencia del marxismo que mantendría una lectura esencialista sobre la naturaleza humana donde la contradicción capital y trabajo subyace a todas las relaciones sociales y parece estar fuera del campo de acción del sujeto (Knights & Willmott, 1989; Parker, 1999). Para CMS la realidad no antecede al sujeto, y en ese sentido, abraza una concepción constructivista (Grey & Willmott, 2005). Esto no quiere decir que no vean una contraposición de intereses entre capital y trabajo, sino que niegan el hecho de que tal contradicción venga dada: es organizada por los *managers* (Willmott, 2005).

Para CMS la GRH emerge en el marco de una mundialización del capitalismo que rebasa los límites del viejo paradigma industrial, y en su lugar emerge un nuevo horizonte de sentido donde resulta fundamental comprometer a los trabajadores mediante una identificación cultural y una mayor delegación de confianza (Adler, 2005). Es además un contexto en el que el trabajo se encuentra altamente precarizado y, por lo mismo, los trabajadores se encuentran existencialmente inseguros, por lo que se refugian en las identidades corporativas propias de los discursos del *new management* (Knights & Willmott, 1989).

Junto con lo anterior, un aumento considerable de la reflexividad (racionalidad instrumental) en la modernidad habría favorecido una expansión del *management* a distintos ámbitos de la vida social y cultural, en donde se impone el “managerialismo” -ideología generalizada del *management*- como noción dominante sobre todas las organizaciones (Parker, 2002). En el fondo, la GRH no sería otra cosa que un conjunto de dispositivos gubernamentales orientados a extender el managerialismo como forma legítima y técnicamente eficiente de administrar las organizaciones. El alcance conceptual da a entender que CMS entendería la GRH como parte del unitarismo clásico, donde el control de las relaciones laborales reside exclusivamente en la administración gerencial.

En ese proceso, la GRH despliega ciertas prácticas que son entendidas como tecnologías sociales específicas para responder a los nuevos dispositivos de control y los nuevos discursos de representación del yo. Muy en sintonía con lo dicho por Boltanski y Chiapello, se promueve que los trabajadores se sinceren en el trabajo, se “abran” a mostrar sus intereses y expectativas, de modo tal que las prácticas de GRH contribuyan de algún modo a organizar y manipular el placer (Burrell G. , 1992). Los grupos de trabajo autoregulados,

los sistemas de promoción (*talent manager*), los “comités de calidad de vida” y los nuevos sistemas de escucha para los empleados, serían parte de un pool de políticas que favorecerían la implicación y la sensación de realización personal dentro de las empresas. En los autores de CMS, estas prácticas en tanto manifestaciones del poder dan siempre lugar a resistencias, pero a diferencia de LPT que las entiende como modalidades de control o consentimiento, aquí se describen las contestaciones en términos de subjetivación (McCabe, 2011).

Pese a su crítica a LPT por la falta de agencia en su perspectiva, los CMS no parecen dar mucho lugar al sujeto. Justamente porque la GRH se entiende como un conjunto de prácticas de subjetivación, desaparece la contestación de los trabajadores como una reacción dirigida hacia las gerencias, sino que la reacción se vuelve contra sí mismo. Si para LPT el trabajo es terreno de disputa, para CMS el sujeto es el campo de batalla (Bröckling, 2015, pág. 53). El nuevo managerialismo que se impone en las organizaciones -en tanto “artefacto cultural”-, particularmente en las grandes empresas, tendría mucha más capacidad que los regímenes disciplinarios anteriores para gestionar eficientemente el conflicto laboral, trasladando el problema a un nivel desagregado o individual. La pregunta que cabe hacerle a los CMS, al igual que al pragmatismo de Boltanski y Chiapello, es si acaso hay lugar para alternativas de organización diferentes, y si es así, cómo se manifestarían.

Se define por tanto a la GRH como una tecnología organizacional que responde a las nuevas necesidades del modo de acumulación capitalista, enfocada en sacar mejor provecho de aquellas cualidades humanas “no explotadas” por regímenes anteriores de producción y que en general no eran comprendidas ni dentro del proceso de trabajo ni del proceso de valorización. El modo en que la GRH logra intervenir sobre el proceso de trabajo es por medio de un arsenal diverso de herramientas orientadas a la motivación personal y el consenso social, que “educan” a los trabajadores dentro de valores culturales que se presentan como imparciales y deseables por todos los actores en la empresa. Estos nuevos valores logran ser atractivos cuando las expectativas de los trabajadores encuentran cabida en ellos, lo que sólo se explica por cambios estructurales en las relaciones capital-trabajo, que en ocasiones guarda relación con acontecimientos propios de la empresa, pero tienen que ver principalmente con cambios generales acaecidos en el panorama político y económico reciente.

## **Marcos de interpretación para el estudio de casos en Chile**

La pregunta que cabe hacerse en esta última parte del primer capítulo es cómo el debate sobre las tendencias en el *management* organizacional, y específicamente la GRH en tanto su expresión concreta en las empresas, puede ayudar a llenar vacíos en la discusión sobre lo que ocurre en Chile. Desde luego, los grados en que

esta discusión penetra en América Latina en general y en Chile en particular son variados, y no representan simplemente un ensanchamiento de la zona de influencia de las nuevas tendencias de GRH, sino que se resignifican tales tendencias de acuerdo con el contexto local y sus especificidades de orden político, económico y cultural.

Si bien esta literatura no trata específicamente sobre cada uno de los rubros económicos revisados en esta investigación, sí establece un marco de interpretación para caracterizar ciertos patrones que se repiten en todos los casos, así como también relevar especificidades de cada caso. Para ello se sintetizan estas discusiones en función de las tres dimensiones de análisis empleadas en los siguientes capítulos – contexto de emergencia, prácticas y gestión del conflicto en GRH- distinguiendo entre lo que se ha dicho en las corrientes *mainstream* de GRH y en las tres lecturas críticas presentadas anteriormente. Se entiende *mainstream* como aquellas visiones caracterizadas por la conjunción entre intereses técnico-instrumentales y práctico-valorativos sobre la gestión de la fuerza de trabajo.

Tabla 6. Hipótesis sobre la emergencia de la GRH.

<b>Corriente mainstream</b>	<b>Labour process theory</b>	<b>Teoría de la crítica</b>	<b>Critical Management Studies</b>
La GRH es una tendencia inevitable en el proceso de complejización de las organizaciones laborales. Responde a una presión externa propia del entorno competitivo y dinámico en el que se desenvuelven las empresas, y a una presión interna por aprovechar las habilidades intangibles de los empleados, a través de un contrato psicológico (cultura corporativa).	La GRH emerge en el marco de un conflicto estructurado entre capital y trabajo que afecta al modo de acumulación en su conjunto. La GRH es entonces una tecnología que contesta a la posibilidad potencial de que los trabajadores adquieran mayor discrecionalidad y control sobre el proceso productivo, reestableciendo el lugar de la frontera del control por medio de mecanismos principalmente normativos.	La GRH emerge dentro de un período de impugnación a la cultura capitalista del período anterior. Es la crítica al orden laboral precedente lo que constituye la base de su legitimidad y orienta la acción del <i>new management</i> .	La GRH emerge como una respuesta política de las gerencias en un contexto donde los trabajadores se encuentran existencialmente inseguros y por lo tanto más susceptibles a la identificación cultural con la empresa. Aquello permite además una delegación de confianza que diluye las formas de control exteriores y se tornan fuentes de autocontrol. El incremento de la reflexividad en las organizaciones daría lugar al managerialismo como ideología dominante.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 6 muestra las hipótesis que buscan explicar el surgimiento de la nueva GRH. Destaca como diferencia fundamental el hecho de que el enfoque más tradicional asuma su génesis y su desarrollo como una tendencia natural de las organizaciones, mientras los enfoques críticos relevan la dimensión conflictiva y ante todo política de la gestión. En definitiva, no es una consecuencia inevitable de la modernidad ni un

proceso lineal de modernización, sino que son las consecuencias conflictivas de tales procesos los que fuerzan a dar un giro en las estrategias de *management* organizacional.

Para LPT esto se explica por un conflicto estructurado entre capital y trabajo que resurge con fuerza en períodos de crisis de acumulación, mientras que para la teoría de la crítica lo que ocurre es una impugnación a la cultura capitalista precedente que se legitima como nuevo orden laboral, y para CMS este tipo de tecnologías son respuestas identitarias y performativas frente a la ausencia de certezas vitales y la fragmentación social. En este sentido, para el caso de Chile resulta importante hacer énfasis en características particulares de 1) la modernización empresarial local, 2) la forma en que operó la impugnación al viejo orden laboral, y 3) el actual escenario de fragmentación de identidades laborales.

Sobre lo primero, la literatura sobre GRH ha tendido a relatar los cambios producidos por el neoliberalismo desde el foco de la cultura organizacional, enfatizando sobre todo los elementos de continuidad de las relaciones laborales hacendales que se reproducen en la empresa actual (Rodríguez, Majluf, Abarca, & Bassa, 1999; Rodríguez D. , 2001; Pérez Arrau, 2008; Hojman & Pérez Arrau, 2005). Pero muy poco se ha dicho de las nuevas modalidades de conflicto que engendran los procesos de modernización empresarial asociados a la subcontratación, a la flexibilización de jornada y modalidades contractuales, a la precarización de los salarios, a los despidos masivos, a los problemas socioambientales, entre otras temáticas. Como se ha dicho anteriormente, ocurre desde mediados de 2000 una revitalización laboral que hace evidente la necesidad de incluir estas variables en un análisis sobre GRH. Pueden fijarse de hecho hitos relevantes en 2003 con la gran movilización portuaria en el sur de Chile (Echeverría, 2010), luego en 2005 con la movilización minera y en 2007 con las movilizaciones forestales (Durán-Palma & López, 2009). En esta década se han sumado también conflictos en el sector de servicios, principalmente en el *retail* (Stecher & Martinic, 2018). La GRH puede estar contestando a estos cambios.

Sobre lo segundo, hay que destacar también el papel de las nuevas elites gerenciales y sus orientaciones sociopolíticas, también poco abordadas en la discusión sobre GRH. Uno de los procesos simbólicamente más importantes es la llamada “concertación social” alcanzada en el campo del trabajo tras el retorno a la democracia, con el ministro Cortázar a la cabeza del ministerio del trabajo (Aravena & Nuñez, 2009). La CUT adopta una postura conciliadora y colaborativa, en sintonía con las nuevas tendencias organizacionales de la época (Cortázar, 1995). A la par, los sectores medios asalariados de calificación media y alta crecen a un ritmo constante, dando lugar a nuevas capas gerenciales de mayor estatus que los grupos medios de antaño ligados a la actividad estatal (Ruiz & Boccoardo, 2014). Son principalmente estas franjas de nuevas jefaturas a las que interpelan las nuevas retóricas de gestión. De ahí también que los currículos de las

escuelas de negocios chilenas incorporen los programas de gestión de personas con mayor rapidez y naturalidad que otros países latinoamericanos (Undurraga, 2013).

Por último, es también una GRH que se inserta en un entorno laboral particularmente inestable, con altas tasas de rotatividad laboral y enormes trabas institucionales para la organización colectiva. Se configura así un escenario de alto malestar subjetivo (Soto, 2008). Es justamente en las franjas “existencialmente más inseguras” -parafraseando a los CMS- donde las identidades corporativas y las estrategias más renovadas de GRH pueden tener más cabida. Todos estos factores intervienen en la situación nacional de manera determinante y constituyen un telón de fondo en el cual la GRH nace y se desarrolla.

Tabla 7. Hipótesis sobre las prácticas de GRH.

Corriente mainstream	Labour process theory	Teoría de la crítica	Critical Management Studies
Las prácticas de GRH tienen como principal objetivo mejorar el desempeño ( <i>performance</i> ), ganar el compromiso de los trabajadores ( <i>engagement</i> ), e incentivar la participación ( <i>employee voice</i> ). Esto resulta fundamental dado que las organizaciones deben aprovechar toda la creatividad y las competencias de sus trabajadores para hacer una diferencia en el mercado.	Impulso significativo del capital para acceder y valorar el conocimiento tácito y las habilidades de los empleados, así como las dimensiones no explotadas de la fuerza de trabajo. Las prácticas específicas de la gestión son resultado del conflicto en el proceso de trabajo; ni sólo control ni sólo resistencia. Se introducen mayoritariamente por medio del consentimiento, que integra modos tradicionales de control con otros mecanismos normativos, y da lugar así a un control hegemónico sobre la organización de la producción. Esto ha favorecido ciertos procesos de incorporación simbólica y emocional asociados a la satisfacción relativa con el trabajo.	La GRH comprende que la crítica es necesaria para la innovación permanente, de modo tal que se encarga de catalizar aquellas habilidades y competencias otrora no aprovechadas en los regímenes tradicionales de organización del trabajo. Para eso es fundamental una nueva cultura envolvente que facilite la interiorización del control sobre el trabajo, y a la vez que se promueva una repersonalización de la relación de trabajo basada en la confianza. La tarea fundamental de estas nuevas técnicas de <i>management</i> es implicar la subjetividad, y así conjugar la acción instrumental con aquella orientada a valores.	GRH representa a un conjunto de dispositivos gubernamentales orientados a extender el managerialismo como forma legítima y eficiente de administrar las organizaciones. Estas prácticas son tecnologías sociales específicas para responder a los nuevos discursos de representación del yo. Se promueve que los trabajadores se sinceren en el trabajo de modo tal que las prácticas de GRH contribuyan de algún modo a organizar y manipular el placer, y así generar condiciones para la realización personal. Estas manifestaciones de poder dan lugar a resistencias, las que son contestadas en términos de subjetivación.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 7 muestra las hipótesis relacionadas al papel de las prácticas de GRH. Tanto la lectura hegemónica como aquellas que se definen como críticas coinciden en que las prácticas de GRH están orientadas a ganar una mayor implicación en el trabajo, y que a la base de esta afirmación se encuentre el reconocimiento al

carácter inteligente de toda actividad productiva. La diferencia es que para la tradición organizacional estas prácticas tienen que ver con hacer el trabajo más “envolvente” para el desempeño operacional, mientras que para las perspectivas críticas lo relevante es “cómo” logran hacer tal cosa: desarrollando nuevas formas de control normativo, interiorizado, subjetivado.

En ese sentido, hay que destacar que la literatura sobre GRH en Chile ha estudiado con mayor profundidad las prácticas que la emergencia o la gestión del conflicto, pero se ha detenido en los resultados de estas prácticas y poco en los procesos mismos mediante los cuales se van instalando estos dispositivos en las empresas. Por eso la literatura de LPT y de CMS, cada una con distintos énfasis -que denominan control hegemónico y dispositivos gubernamentales, respectivamente-, destaca la importancia de rastrear las resistencias que se van articulando y expresando en el trabajo en la medida que se emprenden políticas nuevas para la modernización de la gestión.

Un elemento de orden cultural que hay que relevar es el pesado lastre paternalista de las relaciones laborales en América Latina (Martínez, 2005) y en Chile (Rodríguez & Ríos, 2009). Incluso la introducción de métodos tayloristas en las industrias convivió siempre con modalidades tradicionales de dominación paternalista derivadas de la cultura hacendal, como destaca Boccardo (2018) para el caso de Chile en la década de los sesenta. Por esta razón también las prácticas de GRH que se introducen en las empresas son muchas veces en nombre de los trabajadores, pero desestimando la propia visión de éstos. Se asumen naturalmente intereses compartidos que no son tales (unitarismo). De hecho, muchas de estas prácticas atentan contra la autonomía de los trabajadores en nombre de una supuesta modernización o racionalización. Por lo mismo también es necesario evaluar en qué medida las prácticas efectivamente dan mayor voz y posibilidades a los trabajadores de intervenir en las decisiones de la compañía o, por el contrario, van paulatinamente horadando las posibilidades de esta intervención.

Tabla 8. Hipótesis sobre la GRH y su relación con el conflicto laboral

Corriente mainstream	Labour process theory	Teoría de la crítica	Critical Management Studies
Tanto trabajadores como gerencias pueden ser cada vez más beneficiarios de los nuevos enfoques del trabajo y el empleo. La GRH se basa, explícita o implícitamente, en una perspectiva que reconoce intereses competitivos diversos pero que pueden armonizarse entre las partes interesadas. Por ello aborda los conflictos laborales desde una perspectiva unitarista que asume la posibilidad de una comunión de valores compartidos y, por lo tanto, el conflicto es resultado de un problema adaptativo o de integración.	El conflicto constituye una característica inherente a toda relación laboral. En respuesta a este problema es que la GRH promueve una incorporación operativa, cultural y simbólica sobre los trabajadores, la que puede manifestarse a través de mayor diálogo social con las organizaciones de trabajadores, o bien por medio de técnicas que vinculen individualmente a los trabajadores con la gerencia. Sostiene además que tal iniciativa de conciliación comporta una intención de fragmentación y desarticulación sobre el actuar de los trabajadores.	La GRH cuenta con alta capacidad de gestionar conflictos laborales en tanto es en sí misma una tecnología diseñada desde la crítica. En ese sentido, dispone de un arsenal de técnicas y metodologías ajustadas para desarrollar rápidos aprendizajes a partir de los conflictos laborales. Sin embargo, tiende a ser más efectiva cuando se trata de requerimientos de una crítica artística (autenticidad y autonomía) que cuando se trata de una crítica social (desigualdades salariales y estabilidad laboral).	Justamente porque la GRH se entiende como un conjunto de prácticas de subjetivación, la contestación de los trabajadores como una reacción dirigida hacia las gerencias disminuye, mientras que aumenta la reacción contra las propias falencias e incapacidades. Es el propio sujeto y su identidad lo que se encuentra en disputa. El nuevo managerialismo que se impone tendría mucha más capacidad que los regímenes disciplinarios anteriores para gestionar eficientemente el conflicto laboral, trasladando el problema a un nivel desagregado o individual.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 8 sintetiza las hipótesis sobre la gestión del conflicto. La GRH parece proyectar el neounitarismo como marco de referencia ideológico sobre las relaciones laborales y, por lo tanto, asume el conflicto como algo indeseado y excepcional. Los CMS son quienes mantienen una postura más clásica al respecto, dado que la definición de managerialismo coincide con el unitarismo clásico más que con el neounitarismo. Es decir, que la gestión asume intereses convergentes y una única fuente de control sobre las relaciones laborales. El resto de las tradiciones críticas le da más espacio al sujeto, desde una clara posición pluralista donde los intereses son divergentes.

La investigación de GRH en Chile a tratado muy tangencialmente este punto, e incluso se ha considerado fuera del campo de interés, al tratarse de un foco más familiarizado con las relaciones industriales tradicionales. Sin embargo, no sólo es claro que el conflicto en el trabajo persiste pese a todas las trabas institucionales, sino que la investigación en GRH a nivel internacional da cuenta del papel fundamental de las gerencias o departamentos de gestión en la mediación de estos conflictos.

Como se verá en los próximos capítulos, el conflicto en el trabajo no sólo interpela a las empresas para que cambien sus patrones de comportamiento, sino que constituye un factor determinante en el giro estratégico de la GRH y el perfil que va adoptando la política gerencial conforme se desarrolla el conflicto mismo. Es, en definitiva, desde este punto de vista que se relatan las experiencias de las tres empresas aquí examinadas.

## Metodología del estudio de casos

### Tipo de estudio

El objetivo general de la investigación es comprender cómo se ha instalado la mirada estratégica de la GRH en grandes empresas chilenas. Para eso se presentaron algunas claves de interpretación crítica en el capítulo 1, cuyo propósito es delimitar un marco de análisis en torno a las tres dimensiones relevantes definidas: contexto de emergencia, prácticas y gestión del conflicto. Pero ante la falta de literatura sobre GRH que aborde la problemática específica aquí planteada, el estudio tiene un carácter exploratorio. Es decir, antes que probar una hipótesis sobre el desarrollo de la GRH en el país, se espera entregar más evidencia que contribuya al conocimiento sobre experiencias concretas del proceso en un registro descriptivo.

Tal como se ha dicho anteriormente, esta evidencia se produce a partir del estudio de casos. Este diseño supone la selección de uno o más escenarios de producción de información pertinente, para ser estudiados intensivamente. Se sigue el criterio de estudio de caso *instrumental*, que considera los casos como un medio que puede ilustrar un constructo o fenómeno mayor (Rodríguez Gómez, Gil , & García, 1996). De acuerdo a Yin (1994), el estudio de caso resulta especialmente pertinente cuando las preguntas que motivan la investigación son el cómo y el porqué. En este caso, estas preguntas podrían formularse pensando en cómo se ha incorporado la GRH a la nueva dinámica de organización del trabajo, y porqué lo ha hecho de esa manera, dado que la perspectiva crítica ayuda a identificar propósitos implícitos o subyacentes que las ciencias de la gestión tradicionales pueden no estar atendiendo.

El diseño específico que mejor se ajusta a esta investigación es el estudio holístico de múltiples casos (Yin, 1994), en tanto se estudia intensivamente una unidad de análisis (la GRH) en distintas empresas. El “caso”, antes que un método, es un objeto de estudio. Por tanto, este trabajo entonces se sirve de una estrategia metodológica mixta que pesquisa la información necesaria a partir de fuentes diversas, dado el reconocimiento a la escasa producción de información cuantitativa existente, lo que exige diversificar los lugares de búsqueda (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

Se utiliza por tanto un enfoque cualitativo, el cual contempla:

1. Análisis documental de fuentes secundarias (material proporcionado por la empresa y datos administrativos).
2. Entrevistas semiestructuradas a informantes clave.

## Caracterización y relevancia de los casos estudiados

### ¿Por qué la gran empresa?

Se definió estudiar a la gran empresa por representar al segmento donde los cambios en las políticas de GRH son más significativos y se encuentran claramente formalizados (Pérez Arrau, 2008; Ramos, 2009; 2013). Los resultados de la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas 2017 (ELE-4) (2017) confirman la importancia relativa de las empresas de gran tamaño (más de 200 trabajadores) (Tabla 9). Éstas representan en la actualidad el 3,2% del total de empresas en Chile, pero emplean al 47,7% de la fuerza de trabajo asalariada del país (ENE, 2018), por lo que juegan un papel significativo en este ámbito.

Tabla 9. RRHH en empresas chilenas: conjunto total de empresas versus las grandes empresas

Frecuencia de prácticas básicas de RRHH	Conjunto total de empresas	Sólo grandes empresas
Suministro de trabajadores	6,8%	84%
Subcontratación	11,6%	87%
Convenios o pactos colectivos sobre jornadas de trabajo	8,5%	79,9%
Teletrabajo	2,4%	68,9%
Horas extra compensadas	24%	67,3%
Polivalencia	19,1%	59,7%
Salarios variables	35,2%	72,8%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de ELE (2017)

Cabe mencionar que todas las grandes empresas estudiadas tenían sindicatos y en algunos casos eran varias decenas de organizaciones. Si bien en Chile las tasas de sindicalización son bajas, existe una tendencia al alza en los últimos años que supera el 20% tras la última reforma laboral (CSL, 2018). Por tanto, si bien puede ser un sesgo que los tres casos estudiados tengan sindicatos, es una característica que está presente en el 64% de las empresas grandes (ENCLA, 2015).

### Los casos analizados

La Tabla 10 presenta una breve caracterización de los casos analizados. Estos corresponden a una gran empresa portuaria, una empresa prestadora de servicios industriales en minería, y un consorcio de medios de comunicación. Como se ha señalado, por razones de confidencialidad la identidad de cada empresa, al igual que la de todos/as los/as participantes, se mantiene en el anonimato.

La empresa portuaria se sitúa en un rubro que ha ganado interés en investigadores e investigadoras del trabajo, fundamentalmente por la tradición organizativa y huelguista de los estibadores portuarios. Además,

tras las reformas laborales de 1981 y la “modernización portuaria” consolidada en 1997, tanto las relaciones laborales como las estructuras de administración de los puertos han cambiado drásticamente. Es un caso que da cuenta de una realidad peculiar, pero a la vez muy significativa si se busca comprender aquellas transformaciones estructurales que ocurren en Chile con la implantación del modelo neoliberal. Además, los trabajadores portuarios, de la mano principalmente de los estibadores “eventuales”, han consolidado en la última década organizaciones multisindicales que revitalizan su actividad huelguista, dotan de un alto contenido político sus demandas y adquieren posición de fuerza relevante en las relaciones laborales.

La empresa prestadora de servicios industriales en minería se caracteriza por ser una compañía dedicada a un rubro altamente especializado, compuesto principalmente de técnicos de nivel superior e ingenieros. La tradición organizativa de los trabajadores es alta pero siempre ha colaborado con la gerencia, presentando así una baja conflictividad. Por su parte, los sistemas de gestión del trabajo se encuentran orientados al alto desempeño y el bienestar, lo que le ha valido a la empresa importantes reconocimientos en materia de prevención y calidad del empleo. Refleja en definitiva un rubro donde hay trabajadores industriales de alto nivel de calificación, una fuerza sindical moderada y una política de RRHH sofisticada. Además, experimenta un crecimiento acelerado de su dotación de trabajadores entre el año 2008 y 2013, lo que enfrenta a la compañía a nuevos desafíos en materias de GRH.

El consorcio de medios de comunicación concentra una porción relevante de la prensa a nivel nacional. El caso da cuenta de la realidad de empresas que emplean mayoritariamente profesionales y se basan en sistemas de trabajo altamente flexibles y, últimamente, precarios. Agrupa a distintas unidades del negocio especializadas en revistas o periódicos, que en los últimos años han experimentado varios procesos de fusión y reestructuración para sortear el período de crisis económica de los medios. Esto ha llevado a la compañía a centralizar decisiones y contar con una gerencia de RRHH que opera a nivel del grupo empresarial controlador. Por su parte, si bien los trabajadores se han organizado en las últimas décadas, estos tienen un bajo nivel de control sobre las relaciones laborales y las políticas de GRH que realiza la empresa. El consorcio se encuentra además en un proceso de despidos masivos de trabajadores, que reducen a un tercio su dotación de trabajadores en los últimos 10 años.

Las características divergentes de estos casos, en relación con los rubros productivos, la fuerza organizada de sus trabajadores, el panorama financiero, los regímenes de trabajo, entre otras variables, motivan también la comparación de estas experiencias organizativas. Las diferencias aquí enfatizadas configuran marcos de inserción de la GRH que varían enormemente para cada realidad analizada y, al mismo tiempo, cada una de

estas realidades evidencia un cierto patrón de comportamiento que refleja lo que podría estar ocurriendo en grandes empresas con características estructurales similares.

Tabla 10. Caracterización general de los casos estudiados.

	<b>Empresa portuaria (E1)</b>	<b>Empresa prestadora de servicios industriales en minería (E2)</b>	<b>Consortio de medios de comunicación (E3)</b>
<b>Rubro productivo</b>	Transporte y almacenamiento (estiba y desestiba en los puertos, remolques y logística).	Empresa prestadora de servicios industriales en minería.	Información y comunicaciones. Especializada en periódicos de circulación nacional, revistas especializadas y radios.
<b>Propiedad</b>	Controla cinco de los puertos más importantes a nivel nacional. La empresa es propiedad de capitales españoles y nacionales. Desde 2012 la mayoría de las acciones pertenecen a uno de los grupos empresariales más grandes del país.	Desde el año 1990 es filial de propiedad de un importante grupo empresarial nacional. En 2015 realiza un salto importante y se expande a países europeos y norteamericanos. Cuenta con 5 plantas productoras ubicadas en el norte del país.	Consortio que reúne distintas plataformas comunicacionales: diarios, revistas y sitios de especialidad. En total, es dueña de 13 medios con distinto giro. Desde la década de los ochenta, la empresa es propiedad del mismo grupo empresarial nacional.
<b>Participación en el mercado internacional</b>	Administra 5 puertos fuera de Chile: en América Latina y en Norteamérica. Además, en las áreas de logística y remolques, los servicios de la empresa alcanzan en la actualidad a 13 países y 70 puertos en total.	Posee 3 plantas productoras fuera de Chile: dos en América Latina y una en Europa. Presta además servicios a importantes mineras de la región.	No tiene participación.
<b>N° de trabajadores</b>	8.715 trabajadores en 13 países, de los cuales 5.662 trabajan en Chile.	3.436 trabajadores en total, de los cuales 1.710 trabajan en Chile.	1.200 aprox. (no se cuenta con registros exactos, debido a recientes olas de despidos masivos).
<b>Régimen de trabajo</b>	Trabajadores con contrato fijo en el área de remolcadores y logística. En el área de estiba se combina el régimen de trabajo con contrato fijo y el régimen eventual.	Trabajadores con contrato fijo, pero dependientes de distintas filiales de la compañía: plantas productoras, servicios y otras filiales.	Trabajadores a contrata en el área de prensa y distribución. Trabajadores a contrata y a honorarios en el área de los periodistas y profesiones afines (diseñadores, publicistas, fotógrafos, entre otros). La modalidad de honorarios ha crecido con la más reciente reestructuración organizacional.
<b>Perfil de trabajadores</b>	159 ocupan cargos gerenciales, 3.790 cargos profesionales y 4.766 cargos no profesionales.	101 ocupan cargos gerenciales, 476 cargos de supervisión, 1.123 son profesionales o técnicos altamente especializados, y 1.736 son obreros capacitados.	Sin información.

<b>Tasa de sindicalización y unidad sindical</b>	74% de tasa de sindicalización. En el ámbito portuario, los sindicatos se encuentran afiliados a la UPCH, organización mutisindical de carácter nacional.	53% de tasa de sindicalización. Los sindicatos se organizan por plantas productoras.	80% de tasa de sindicalización en el área de periodistas y afines. Del resto no se cuenta con información precisa. Baja unidad sindical (negocian por separado).
--	---	--	--

*Fuente: elaboración propia.*

## **El acceso a las empresas estudiadas**

Estos tres casos son un subconjunto de un grupo de empresas estudiadas en el contexto de un FONDECYT encabezado por la Dra. Francisca Gutiérrez, profesora del Departamento de Gestión y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado, en donde el autor de esta tesis participó como asistente de investigación.

Este proyecto abarcó 10 estudios de casos en empresas nacionales privadas y estatales y se enfoca en las nuevas tendencias de gestión empresarial y su disposición a relacionarse y lidiar con la actividad sindical. Tras el terreno de la investigación, estos tres casos mostraron especial relevancia por la riqueza de la información analizada en las materias específicas relacionadas con RRHH.

Por tanto, el acceso a las empresas fue posible gracias a la red de contactos ya establecida por la investigadora principal del FONDECYT y el director del Departamento de Gestión y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado, Eduardo Abarzúa. Hubo una lista a disposición de aprox. 25 gerencias de RRHH y relaciones laborales de grandes empresas que se han capacitado en diplomados de la universidad o han sido asesorados en algún momento por los académicos del departamento. Esto último además favoreció que existiera una buena disposición de las gerencias a colaborar con el estudio, y así sortear el problema más difícil del terreno de la investigación, que es acceder a las altas gerencias de las empresas.

Aun así, la tasa de respuesta afirmativa de las gerencias fue baja. En muchos casos sencillamente no respondieron y en otros se manifestaron poco interesados. Para asegurar la cobertura del caso completo, se decidió comenzar con la gerencia de RRHH, y luego descender a jefaturas de menor rango. El contacto con los sindicatos se realizó aparte, sobre todo para evitar que existiera desconfianza o causar la impresión de que la investigación era mandatada por las gerencias. La respuesta de los trabajadores también encontró sus dificultades, sobre todo en los casos E1 y E2, dado las dependencias de la empresa se encuentran en distintas zonas del país. Por esta razón se realizaron algunas entrevistas telefónicas y otras presenciales.

## **Instrumentos de producción de información**

### **Ficha de caracterización organizacional**

En cuanto al análisis de fuentes documentales, se preparó una ficha de caracterización de la organización (**Anexo 1**) que recaba información en torno a tres grandes dimensiones que se detallan en la Tabla 11, que se asocian a los objetivos específicos de la investigación:

Tabla 11. Tópicos de información relevante a recabar en la ficha de caracterización organizacional.

Dimensiones	Información específica registrada.
<b>Características generales de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de fantasía</li> <li>• Razón social</li> <li>• Rubro(s) productivo(s)</li> <li>• Locación(es) (especificar en caso de tener más de una locación en Chile)</li> <li>• Propietarios de la empresa (y trayectoria del directorio)</li> <li>• Trayectoria de la empresa (antigüedad y principales hitos)</li> <li>• Fusiones, cambios de dueño u otros cambios de la empresa a lo largo de su historia.</li> <li>• Cambios en la plana gerencial</li> <li>• Estructura organizacional básica (idealmente, esquema o diagrama organizacional que sintetice las jerarquías y vínculos entre las unidades y departamentos de la firma).</li> <li>• Características de su dotación de personal (distribución por género, edad, antigüedad en la empresa, tasa de sindicalizados, niveles de calificación (distinguir entre profesionales y operarios), entre otras.)</li> </ul>
<b>Modernización de los recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de la gerencia o departamento de RRHH en el organigrama</li> <li>• Trayectoria del departamento o gerencia de RRHH</li> <li>• Departamento, área o persona encargada de las RRLL con sindicatos. De haberlas, detallar las líneas prioritarias de trabajo con sindicatos y personal.</li> <li>• Programas y prácticas de modernización de la gestión, capacitación, diálogo o iniciativas de participación de los trabajadores en la empresa. Énfasis en políticas asociadas a la mejora del desempeño y compromiso.</li> </ul>
<b>Manejo y gestión de los conflictos laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de la gerencia de RRHH dedicada a la gestión de los conflictos laborales (usualmente conocida como área de relaciones laborales)</li> <li>• Información pública sobre conflictos recientes con el sindicato y/o los trabajadores</li> <li>• Sistemas de quejas o resolución de problemas</li> <li>• Huelgas laborales desde el 1990</li> <li>• Resultados de negociaciones colectivas</li> </ul>

Para recabar información sobre estos tópicos, se revisaron las siguientes fuentes:

- Memorias anuales de las empresas (revisadas desde 2010 en adelante).
- Información disponible en las direcciones web de cada empresa.
- Documentación u otro tipo de información proporcionada por la empresa (o los/as entrevistados/as).
- Información financiera y legal disponible en Superintendencia de Valores y Seguros.
- Registro de huelgas u otro tipo de conflictos documentados en las bases de datos del Observatorio de Huelgas Laborales (gentileza de la Dra. Gutiérrez, quien dirige el OHL).
- Información sobre multas o sanciones sindicales o laborales en general disponibles en Dirección del Trabajo.
- Fuentes de prensa.

## Entrevistas semiestructuradas a actores clave

En cuanto al análisis de las entrevistas, estas consistieron en un diseño semiestructurado que guardaba amplia flexibilidad, guiándose por las tres grandes dimensiones de interés. Estas entrevistas fueron diferenciadas considerando a nivel general entre jefaturas y trabajadores. Particularmente, los casos mostraron cierta regularidad en las estructuras de gerencia de RRHH, existiendo en cada una de ellas un área de personas y un área de relaciones laborales, esta última dedicada con mayor exclusividad a la negociación y trato con sindicatos.

Entre los trabajadores, se entrevistó mayoritariamente los dirigentes sindicales que pudieran relatar parte de la historia de la empresa y la manera en que RRHH trata con los trabajadores. **Los anexos 2, 3, 4 y 5** muestran las pautas de entrevistas utilizadas. En la Tabla 12 se indican los/las entrevistados/as de cada empresa:

*Tabla 12. Actores entrevistados por empresa.*

ID empresa	Actores entrevistados (cargo que ocupa en la empresa)
E1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Relaciones Laborales del holding empresarial</li><li>• Gerente corporativo de Recursos Humanos de la empresa</li><li>• Jefe de Relaciones Laborales</li><li>• Trabajador de muelle. Dirigente sindical. Trabajador contratado.</li><li>• Trabajador de remolque. Exdirigente sindical. Trabajador eventual.</li></ul>
E2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vicepresidenta de Personas</li><li>• Subgerenta de Relaciones Laborales</li><li>• Trabajador área de almacenamiento. Presidente de sindicato</li><li>• Trabajador maestro mecánico. Presidente de sindicato</li><li>• Trabajador cargador de pila, sin cargo sindical</li><li>• Trabajador área explosivos. Presidente de sindicato</li></ul>
E3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente Corporativo de Recursos Humanos</li><li>• Periodista, presidente de sindicato</li><li>• Periodista, tesorero de sindicato</li><li>• Prensista y diseñador gráfico. Dirigente de sindicato</li><li>• Operador de grúa, dirigente de sindicato</li></ul>

## Plan de análisis de la información

Las fuentes documentales de información fueron integradas en la ficha de caracterización organizacional, para tener una mirada global sobre la trayectoria de la empresa. Este ejercicio permitió, por un lado, comprender los cambios y continuidades de la GRH desde el propio contexto de la empresa, y por otro,

diseñar las entrevistas a los actores considerando también aspectos distintivos y particulares de cada empresa. Estos informes fueron realizados entre enero y julio de 2018.

Las entrevistas, por su parte, fueron transcritas y luego codificadas con un sistema de códigos basados en las dimensiones de análisis, aunque se produjeron varios subcódigos emergentes en el análisis. Este trabajo se hizo a través del software *Atlas.ti*. El sistema de códigos se puede revisar en el **Anexo 6**. Las entrevistas fueron realizadas entre el mes de febrero y julio de 2018.

La información documental y de entrevistas fue integrada a partir de las dimensiones de análisis/objetivos de la tesis, en una matriz de vaciado, presentada aquí de forma esquemática (Tabla 13). Las temáticas abordadas en cada caso son los énfasis que el autor de este trabajo consideró los más relevantes para ser relatados en un espacio relativamente acotado. Se optó por presentar la experiencia de cada caso separada por capítulos, dada la riqueza de la información y procurando ofrecer un relato fluido. La perspectiva comparada entre los casos se presenta en la última sección correspondiente a las discusiones finales y conclusiones.

*Tabla 13. Matriz de vaciado para el análisis de la información documental y de entrevistas por empresa.*

<b>Caso/dimensiones de análisis</b>	<b>Contexto de emergencia de la GRH en la empresa.</b>	<b>Prácticas asociadas al desempeño, compromiso y participación de la GRH en la empresa.</b>	<b>Estrategias de gestión del conflicto laboral desde la GRH en la empresa.</b>
<b>Caso 1</b>			
<b>Caso 2</b>			
<b>Caso 3</b>			

## **Capítulo II. La compañía de servicios portuarios**

En la actualidad, cerca del 80% del intercambio de mercancías de Chile con el exterior se realiza a través de terminales marítimos, los cuales gozan de un crecimiento sostenido de su actividad portuaria durante los últimos 20 años (a excepción de una caída en 2009, tras la crisis económica) (CEPAL, 2017). En Sudamérica, Chile alcanza el segundo lugar en cuanto a volúmenes de intercambio por esta vía, sólo detrás de Brasil, y 7 de sus principales enclaves portuarios se ubican en el top 50 de los puertos con mayor actividad de toda América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018).

El lugar estratégico que juegan los puertos ha suscitado el interés de diversos empresarios y capitales, nacionales e internacionales, para administrar los terminales, invertir en infraestructura y proveer servicios aledaños a la actividad principal (como remolque y logística). La empresa portuaria estudiada (E1) es una compañía que actualmente administra 10 puertos en Chile y presta servicios de administración, remolque y logística a 84 puertos repartidos en América, Europa y Oceanía. Integra el brazo industrial de uno de los grupos empresariales nacionales más importantes del período reciente e invierte regularmente en la Bolsa de Santiago.

Pero este exitoso desempeño económico y financiero descansa sobre un entramado complejo de políticas industriales diseñadas en la década de los ochenta y consolidadas en la década de los noventa, asociadas a la privatización de la administración de los puertos y el desmantelamiento del antiguo sistema de relaciones laborales. Las políticas de RRHH internas de la empresa jugaron inicialmente un papel más pasivo, dado que la transformación era orquestada como política de Estado. Pero tras ese gran reacomodo de orientación neoliberal, ha tenido que lidiar con algunas de las consecuencias que hereda el modelo y asumir mayor protagonismo, sobre todo desde la década de 2000. Desde luego, comprender el lugar de la GRH actual amerita hacer mención de estas transformaciones pasadas, para luego dar paso a una caracterización de sus prácticas en contexto y explicar sus tácticas para proceder en el conflicto laboral. Como se verá, esto último constituye plausiblemente su principal motor de cambio y adaptación.

### **Contexto de emergencia de la GRH**

#### **La modernización portuaria (1960-1997) y su impacto en las relaciones laborales**

A comienzos de la década de los sesenta, mediante un programa de ordenamiento de cuentas fiscales, el gobierno dictó decretos con fuerza de ley en el ámbito de los servicios públicos, entre ellos, el D.F.L 290 que crea la Empresa Portuaria de Chile (EMPORCHI), ente estatal autónomo responsable de administrar

los puertos que en ese entonces se pretendía crear o fortalecer (Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Valdivia, Puerto Montt y Punta Arenas). En este primer período, la división del trabajo y las responsabilidades entre la empresa y los trabajadores se encontraban claramente diferenciadas: a la empresa le correspondía desarrollar las operaciones de transferencia y porteo, mientras que los trabajadores marítimo-portuarios, organizados en sindicatos de estibadores, eran responsables de organizar todo el sistema de contratación y turnos en los terminales (Carrillo & Santander, 2005).

Los estibadores contaban con alta discrecionalidad y autonomía para organizar el trabajo, y este se compartía entre algunas familias y se heredaba como oficio entre padres e hijos. Hay una conciencia colectiva entre estos trabajadores, sobre el vínculo entre sus vidas y las actividades portuarias, que en muchos casos trasciende las empresas administradoras de cada puerto y que torna peculiar la forma de relación entre trabajadores y gerencias. Los trabajadores separan radicalmente su oficio de quien les paga por emplearse.

*“(...) el sindicato de nosotros tiene 65 años. Nosotros siempre decimos “las empresas van a pasar y los trabajadores van a quedar, el puerto es de los trabajadores y no de la empresa” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual– E1).*

Con la dictadura militar, cuando la política económica experimenta un drástico giro hacia el librecambismo y las políticas monetaristas, se decidió intervenir sobre la dinámica de relaciones laborales y las formas de organización de los procesos de trabajo en general. Se dio lugar a un proceso refundacional. Los argumentos esgrimidos en ese período, por el entonces ministro de economía Miguel Kast, era que el modelo de administración monopólico estatal resultaba a todas luces ineficiente y de baja capacidad, y que la discrecionalidad con la que contaban los trabajadores para administrar el reclutamiento y los ritmos de trabajo era parte también del problema. El primer movimiento fue entonces cancelar este recurso de los trabajadores por medio del Decreto N.º 18011, promulgado en julio de 1981, que arrebató la facultad de los sindicatos estibadores de administrar las matrículas. Esta era la fórmula legal que impedía que los estibadores fueran reemplazados arbitrariamente de su trabajo, ante la ausencia de un sistema de contratos más estable (Álvarez, 2012). La facultad era conocida entre los trabajadores como “*la redondilla*” y más recientemente como “*la nombrada*” (Díaz & Santibañez, 2014).

Los sindicatos no tardaron en responder con protestas y huelgas, las cuales fueron rápidamente ahogadas por una Junta de Gobierno inflexible<sup>6</sup>. En septiembre del mismo año Kast vuelve a responder con otro

---

<sup>6</sup> El gobierno respondió con presidio y relegación a zonas extremas del país a los principales dirigentes que encabezaron las huelgas del 81´ (Álvarez, 2012).

decreto de Ley (N° 18.032), esta vez para flexibilizar por completo las normas de contratación y el mercado laboral del sector. El ideologismo que defendía insistentemente el gobierno era que el sistema de matrículas favorecía a los trabajadores portuarios agremiados, y en la práctica dejaba a trabajadores en distintas categorías y con distintos derechos realizando las mismas funciones. Las medidas así adoptadas horadaban las bases del sistema de contrataciones que administraban los sindicatos. En la práctica, los trabajadores hasta entonces matriculados fueron mayoritariamente despedidos, caducándose los convenios colectivos existentes y perdiéndose el derecho a negociación colectiva, pues la contratación sería individual (Álvarez, 2012). El Estado entregó indemnizaciones para compensar a 2.700 trabajadores que perdieron el “privilegio” (sic) de licencia para estiba (Carrillo & Santander, 2005).

En paralelo al movimiento para debilitar las estructuras y organizaciones tradicionales de trabajadores, el gobierno gesta las condiciones para un sistema de libre empresa donde distintos operadores privados entraban a competir en la administración de los terminales portuarios. Entra así en vigencia la Ley N° 18.042 que reestructura el sistema portuario estatal, terminando con la operación exclusiva de EMPORCHI al interior de los puertos. Los nuevos operadores privados lograron absorber el crecimiento de la demanda sin grandes inversiones, pero hacia 1985 este modelo ya mostraba indicios de ser insuficiente para las nuevas demandas de un mercado cada vez más competitivo y global.

En el gobierno de Aylwin (1990-1994), por medio de la ley N° 18.966, se le delegó por completo al sector privado la prestación de servicios de estiba, desestiba, transferencia y porteo, limitando las tareas de EMPORCHI sólo a la administración de la infraestructura y almacenaje de los recintos portuarios. El nuevo diseño separaba de un lado propiedad y administración, a cargo de la empresa pública, y de la otra prestación de los servicios portuarios, a cargo de privados. Posteriormente, en el período de Frei (1994-2000) se termina de consolidar el modelo de licitaciones por medio de la Ley 19.542 publicada en el Diario Oficial el 19 de diciembre de 1997. El objetivo central, se decía, era lograr un desarrollo virtuoso de los principales puertos estatales, mejorando su eficiencia y reduciendo sus costos, a través de la participación privada en la gestión portuaria<sup>7</sup>. El modelo adoptado daba paso al patrón de alianzas público-privadas propia del modelo

---

<sup>7</sup> Según Carrillo y Santander (2005), desde el inicio de su mandato el gobierno del presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle decidió que la inversión en los puertos estatales debería provenir del sector privado. El Estado no estaba dispuesto a asumirla, por tener recursos escasos con destinos más urgentes, como las políticas sociales. Entre sus objetivos más importantes se pueden destacar los siguientes: 1) Licitaciones competitivas; 2) Aumento de la capacidad de los frentes de atraque; 3) Inversión privada en tecnología; y 4) Mejorar la calidad del servicio.

neoliberal, heredado de la dictadura militar pero perfeccionado en las administraciones de los primeros dos gobiernos de la Concertación.

La drástica transformación descrita supuso una racionalización del empleo portuario. Pero a diferencia de lo que ocurría en los principales puertos del mundo que reducían su dotación de trabajadores, pero al mismo tiempo se quedaban con aquellos altamente capacitados en el manejo de las nuevas tecnologías, el modelo chileno descansó sobre una mano de obra masiva, no calificada, a la que se le podían pagar bajos salarios, y que colmaba los puertos sin certezas sobre la periodicidad de sus turnos (Díaz & Santibañez, 2014). Desde 1981 en adelante fueron miles de trabajadores los que pasaron a depender de la contratación de empresas privadas, mayoritariamente en condiciones de empleo eventual. Las organizaciones sindicales, duramente golpeadas en el período dictatorial no contaban con el mismo poder tras el retorno a la democracia para frenar estas medidas.

Si el discurso de Kast para justificar el fin de *la nombrada* era suprimir las diferencias de categorías y derechos de los trabajadores, el nuevo modelo privatizado engendraba un problema similar, aunque de mayores proporciones: unos pocos trabajadores operaban contratados de forma permanente por las empresas, mientras que la gran mayoría realizaba tareas “eventuales”, que en la práctica eran labores permanentes, solo que bajo un nuevo orden de reclutamiento y contratación adecuado para la demanda flexible.

*“Yo por lo menos cuando entré, a mí personalmente, cuando fui a solicitar ropa a la empresa me dijeron “pasa a este cuarto” y había un cuarto donde se guardaba toda la ropa que era la ropa que daba de baja el trabajador permanente, el trabajador permanente por ejemplo cuando le dan una chaqueta la ocupaba un año y al cabo del otro año le correspondía la otra chaqueta y el viejo entregaba la chaqueta vieja y le pasaban la nueva y esa ropa vieja -las mejores- las dejaban en un cuarto y de ahí mismo sacábamos la ropa para los eventuales y ese tema lo viví y fueron humillaciones para mí porque yo no entendía cómo era eso” (Dirigente sindical, trabajador contratado– E1).*

### **Aparición y consolidación de la nueva GRH en el actual marco institucional**

La empresa E1 creció rápidamente bajo el nuevo marco institucional favorable a la libre empresa. En 1992 entra a Perú y Colombia, en 1994 a Uruguay, en 1995 a Ecuador, en 1996 a México. Para el 2005 asume la administración de algunos puertos brasileros (los más grandes de Sudamérica) y de Florida, EE. UU. En 2006 llega a Guatemala y a Costa Rica. En términos netamente financieros, las reformas de la dictadura, Aylwin y Frei hicieron posible un aumento sustantivo de la productividad y el rendimiento de la operación portuaria, al tiempo que se disminuyeron los costos. El problema era que las ganancias se las llevaban los grandes empresarios que invertían en el sector (Sánchez, 2004). En alguna medida, esto favoreció un

crecimiento de las inversiones en tecnología en ciertos puertos, que impactaba directamente en los procesos de trabajo. Estas medidas lograban comprometer a la franja de trabajadores empleados en labores permanentes.

*“en los tiempos actuales acá en XX trabajamos con grúas súper modernas y todo, los pescadores que antiguamente anotaban en papel hoy día trabajan con un capturador de datos, todas las personas que trabajan en el patio -los operadores de las máquinas-, que antes solamente manejaban, hoy día aparte de manejar tienen que estar trabajando un equipo de radiofrecuencia donde tienen que meter datos, ubicación... nosotros los vemos por GPS (...) todo automatizado ya... aquí en XX se ha notado, me atrevería a decir que es uno de los puertos más modernos de Latinoamérica.” (Dirigente sindical, trabajador contratado– E1).*

En 1996 se funda la Gerencia especializada de Administración, Finanzas y Recursos Humanos (GAFRH). Una de sus primeras medidas fue disciplinar el comportamiento de los obreros, sobre todo en materias relativas al consumo de alcohol y drogas, con el propósito de disminuir las tasas de accidentabilidad. Pero el problema de estas políticas era que operaban sobre una realidad laboral desregulada, y los trabajadores eventuales no estaban obligados a someterse a estas nuevas medidas de prevención y seguridad, dada su condición contractual. La gerencia de RRHH tampoco podía darse el lujo de costear las altas tasas de accidentabilidad que seguía generando pérdidas, así que insistía con estas medidas.

*“Los eventuales no estamos obligados a hacernos los exámenes. Pero en definitiva si yo no le doy algo a la empresa es difícil que te den algo, o sea, si yo no me hago los exámenes de alcohol y drogas yo no voy a recibir beneficios de la empresa o facilidades de la empresa.” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual– E1).*

En definitiva, el nuevo modelo que descansaba sobre un régimen de trabajo que empleaba mayoritariamente trabajadores eventuales, retornaba a la empresa como un problema. Se tornaba cada vez más grave la situación porque los eventuales crecían en la mayoría de los puertos que administraba E1, y sólo unos pocos hacían coexistir este régimen con uno más estable. Los trabajadores administrativos de las empresas estatales corrían una suerte parecida: los trabajadores “públicos” cayeron de 1.720 a 480 en 1998 (Carrillo & Santander, 2005). Las políticas de RRHH se hacían cada vez más presentes en la vida de los trabajadores en la medida en que este movimiento se concretaba, aunque con resistencias.

*“la empresa en el área de recursos humano yo la empecé a vivir por ahí en el año 2000 cuando fue el cambio de empresa... antes no conocí el área de recursos humanos porque X [una de las empresas estatales] tenía toda su planta mayor en Valparaíso y acá en XX solo había una gerencia, una persona que pagaba y alguien de 'la nombrada', no había recursos humanos, no existía.” (Dirigente sindical, trabajador contratado– E1).*

*“ha sido una eterna pelea, una eterna lucha entre poderes, entre nosotros los trabajadores que vamos ganando espacio dentro de la empresa, dentro del puerto y la empresa que quiere someternos a sus*

*lineamientos, entonces hemos ido terminando con algunas prácticas que instalaron en el año 2000 (...) cuando se privatizó el puerto.” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual– E1).*

En el año 2003 las relaciones laborales en el mundo portuario habían alcanzado un nivel de tensión que desbordaba la vieja institucionalidad laboral de la dictadura. Los sindicatos de estibadores eventuales realizaron la huelga más extensa del sector desde los años ochenta, exigiendo una solución inmediata a las enormes diferencias tarifarias que se daban entre distintos puertos del sur, y las diferencias abismales de condiciones laborales que se daban entre trabajadores contratados y eventuales (Echeverría, 2010). La huelga marco un hito político significativo en la lucha sindical, por varias razones. En primer lugar, los trabajadores de San Vicente lograron sentar al gobierno, a los gerentes de cuatro empresas diferentes administradoras de los puertos del sur -entre los que se encontraba E1-, y a sindicatos provenientes de cada una de estas empresas también. La presión de los trabajadores estaba forzando, por la vía de los hechos, a reunir a los grandes empresarios portuarios para obligarlos a responder a los trabajadores por un canal de negociación regional, ramal, completamente contrario a toda la política de descentralización económica y fragmentación de las fuerzas sindicales.

De aquí en adelante, las correlaciones de fuerza entre trabajadores y empresarios comenzaron a cambiar a favor de los primeros. Según Santibañez y Gaudichaud (2017), ocurre entre 2003 y 2014 un “ciclo huelguístico” que marcó un importante precedente en la revitalización del poder sindical de los trabajadores marítimos, que comienza con las huelgas de los puertos del centro-sur del país, pero que para la década de 2010 se extendió hacia los puertos del norte y se convirtió en un proceso de reconstitución de la organización a nivel nacional. Lo fundamental del primer hito ocurrido en 2003 es que inaugura un nuevo ciclo de relaciones laborales y que obliga a un giro en la estrategia de GRH.

*“El quiebre de toda esta situación fue el 2003. En el 2003 teníamos una negociación, nosotros [los eventuales] no tenemos derecho a negociación colectiva, sino que es convenio de provisión de puesto de trabajo (...) Entonces, lo que sí puedes hacer es paralizar el puerto. Nos juntamos nosotros el sindicato con otros sindicatos de Coronel y de Pirquen que también hicieron lo mismo, hicieron una negociación, presentamos una regional y de ahí fuimos tomando la manija de todo este proceso. En San Vicente fueron dos días de huelga, pero bastante movida con personas heridas, de con ingreso al puerto, con toma del puerto, real y de la empresa, ellos tenían guardia como fuerzas especiales, pero eran guardias armados de esa forma y ahí hubo una pelea y nos tomamos el puerto y de ahí en adelante nosotros los trabajadores empezamos a controlar el tema. De 2003 en adelante nosotros fuimos solamente en aumento.” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual– E1).*

Los grupos empresariales que estaban a la cabeza del control de la mayoría de los puertos comprendieron que la continuidad operacional y la competitividad de las empresas estaba en peligro, sobre todo cuando entre 2002 y 2003 habían tenido un desempeño sobresaliente (Sánchez, 2004) que podía arruinarse si la

conflictividad continuaba. Las gerencias de RRHH de las distintas empresas portuarias levantaron las alertas sobre la situación ocurrida en el sur. Había que responder para atenuar el malestar. En algunos puertos los cambios se vivieron más rápido que en otros, pero la política general de E1 es cambiar por completo la plana gerencial de RRHH, ahora nombrando a una mujer a la cabeza de la gerencia (algo poco usual en el rubro), que en 2004 establece planes para atenuar las diferencias entre eventuales y contratados.

*“El 2004 conocí a una gerenta que llegó acá a XX que se llama Y, y lo que me sorprendió de esta gerenta que fue un cambio radical que se hizo, que empezó a mirar a los trabajadores contratados y eventuales de la misma manera. Antiguamente las empresas eran muy clasistas y hacían diferencias dentro de sí misma, el trabajador contratado tenía un color y el trabajador eventual tenía otro color de ropa y en ese año esa gerenta cambió ese estigma y empezó a entregar ropa para todos iguales” (Dirigente sindical, trabajador contratado– E1).*

Esta conflictividad en ascenso hizo que tanto los dueños como las principales gerencias de E1 le delegaran mayores responsabilidades y atribuciones a la gerencia de AFRH. El primer paso fue mejorar sus políticas de prevención y sumarse a los estándares internacionales, además de intentar una limpieza de imagen a través de estas temáticas. De hecho, el 2 de noviembre de 2009 en la ceremonia zonal del IST, el gerente de AFRH de E1 fue distinguido por su Liderazgo Efectivo en Prevención, distinción anual que entrega esta institución en reconocimiento a la gestión de un ejecutivo y sus resultados obtenidos.

Pero para los trabajadores seguían existiendo problemáticas sin solución, sobre todo en lo referido al ritmo de sus jornadas de trabajo, los salarios, y desde luego, el régimen de contratación. Los trabajadores en estos últimos años habían adquirido mayor densidad sindical y unidad inter-puertos, formándose así la UPCH, que reunía a trabajadores contratados y eventuales de distintos puertos de Chile. Su verdadera fuerza se hizo notar a través de su nueva capacidad de coordinar las huelgas entre distintos puertos y reivindicar la posibilidad de hacer huelgas en solidaridad y ya no sólo contra problemas que se circunscribían a la administración de cada empresa. Resolver los problemas asociados a la prevención era un punto, pero había otros que los trabajadores seguían insistiendo en discutir, sin respuesta.

Casi en paralelo al desenvolvimiento de esta ola huelguista de los puertos, y plausiblemente a causa de esto, la sociedad empresarial que administraba E1 hasta entonces emprendió una búsqueda para vender parte de su empresa a otros capitales. Aparece así en escena uno de los empresarios de mayor fortuna en Chile, presidente además de uno de los grupos empresariales más poderosos. En 2010 compra el 51% de las acciones de E1, tomando el control sobre la conducción política de la empresa.

La inversión era agresiva, contemplaba un aumento de la flota, de la capacidad de carga, acuerdos de colaboración entre navieras que favorecían disminución de costos operacionales, y una estructura

organizacional interna más eficiente. El 2011 el grupo ya había aumentado sus ganancias en un 15% respecto de 2010. El papel de las “ciencias de la organización” ganó buen terreno entre los intereses del grupo. De hecho, se crea una Gerencia de Desarrollo Organizacional en el grupo, con la tarea de intervenir en E1 como prioridad.

*“Cuando X (presidente del directorio del grupo) llega acá empieza a introducir cambios también en lo relativo al desarrollo organizacional, a los recursos humanos y relaciones laborales, entonces lo primero que hace a instancias de él es dotar de X de una gerencia de desarrollo organizacional que reclutan a una psicóloga laboral que se llama Y, que venía de Falabella de hacer un cargo similar gerenta de desarrollo organizacional y bueno, comienza una etapa distinta en donde el grupo, instancias de X comienza a poner más atención en lo que pasa en el relacionamiento con los trabajadores o los colaboradores como dicen algunos” (Gerente de Relaciones Laborales holding - E1).*

*[La Gerencia de Desarrollo Organizacional] Sobre la dificultad de gestionar recursos humanos afirma que “sí, es muy difícil. Para que las personas te respondan no basta con decirles lo que tienen que hacer. Se logra combinando el reconocimiento y seleccionar personas con motivación intrínseca”. Y esa motivación se logra con mucha empatía y cercanía. Hay que ponerse en lugar del otro. Hay que entender sus expectativas e intereses. Así ellos se pueden comprometer con los objetivos de la compañía. El negocio será más sustentable con el compromiso de los trabajadores” (Extracto Memoria Anual E1, 2014).*

El primer movimiento fue nombrar a un nuevo Gerente General para E1 y crear, en 2012, una Gerencia Corporativa (GC) de Recursos Humanos, transversal a todos los puertos en donde E1 tenía control. La idea de una gerencia “corporativa” era que contara con atribuciones suficientes para reportar directamente a la gerencia general de E1, e integrar el núcleo fundamental de dirección de la empresa.

*“Yo llegué a fines del 2012 ¿ya? cuando pasa a tomar el control el grupo X (grupo empresarial actual), que tiene una cultura bien distinta a lo que es grupo Y en términos de gestión de negocios, y dentro de eso también gestión de recursos humanos. Soy invitado a participar dentro de ese proceso, entonces de cambio de estrategia de la compañía y con un cambio de gerente general y una necesidad nueva de reenfocar la estrategia de recursos humanos. En el contexto previo, bajo el control anterior, recursos humanos no era una gerencia de primera línea, eso quiere decir que le reportaba no al gerente general, sino que le reportaba a otra gerencia, específicamente a la gerencia de control de gestión. Estaba visto fundamentalmente con un foco de administración de remuneraciones, de contratos y de contratos colectivos.” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1).*

El nuevo gerente corporativo tenía un perfil distinto. Era de profesión psicólogo, con un MBA en RRHH, parte de la nueva tendencia de formación de *managers*. Su reclutamiento cumplía la función específica de resolver problemas organizacionales, donde productividad y diálogo con los trabajadores iban de la mano a ojos del nuevo *holding*. Siguiendo lo dicho por Boxall y Purcell (2010), Armstrong (2015), Greenwood y Van Burren III (2016), la estrategia de GRH se basaba en un enfoque mutualista y unitarista que reconocía distintas fuentes de control de relaciones laborales -en este caso, gerencia y sindicatos- pero donde los intereses debían converger. Más allá de si eso era posible o no, era al menos la convicción gerencial. E1 se

convertía en la compañía de “vanguardia” en estas materias entre las portuarias, y avanzaban contra la propia cultura gerencial que se anidaba en estas empresas, históricamente hostil a los trabajadores.

*“El cambio está en que se buscó verdad y se ha implementado una gestión de recursos humanos transversal para todas las compañías (...) así como están las cosas, las gerencias de recursos humanos ha pasado a ser clave. Y cuando te digo clave... a todos los gerentes de recursos humanos nos gusta decir de que somos importantes, parte del negocio, pero en realidad somos considerados porque hay conversas que son chicas o pequeñas donde no están todos los gerentes, sino que hay un núcleo que participa -dentro del equipo directivo principal- en las decisiones más internas que son muchas veces más reservadas, y recursos humanos está presente en esa discusión desde el inicio y así lo considera el gerente general, y así lo considera el presidente del directorio y así lo considera el dueño de la compañía. Participa de la estrategia (...) yo diría que hay empresas donde recursos humanos es un jugador, está metido en el equipo en las selecciones no está en el centro es titular y muchas empresas donde están de reserva o a veces lo llaman, aquí estamos en la cancha de titulares” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1).*

*“los ejecutivos en general ellos no ven el problema, o sea eso nos pasó al comienzo ellos no ven el problema, o sea era “oye que bueno que llegó una gerencia de recursos humanos y relaciones laborales para que le digan a los viejos que se porten bien y no paren; si está cuestión no es así, tú eres parte del problema porque los viejos te paran porque tú no escuchas porque tú no cumples porque tú no esto y los sindicatos a veces tienen que parar por lógica sindical, entonces tú tienes que entenderlo y tienes que buscar... entonces fue verse ellos dentro del problema, que eran parte del problema.” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1).*

Y a diferencia de lo dicho mayoritariamente por la literatura europea y norteamericana sobre estudios de gestión, aquí las nuevas políticas de GRH, en vez de surgir junto al declive sindical lo hacían en pleno proceso de reactivación huelguista. De hecho, en 2016 funda una Gerencia de Relaciones Laborales para todo el grupo empresarial, autoridad directa sobre los gerentes de RRHH. La persona reclutada para estas tareas no era ninguno de los candidatos naturales de los círculos de ingenieros y empresarios cortesanos del gran poder económico, sino que podría considerarse un *outsider*: histórico dirigente sindical bancario y activo participante de la CUT. Tras la dictadura emigró y trabajó un tiempo en el rubro financiero, en el área de comercio internacional, para después volver a estudiar Sociología. En estos años emprende una carrera como consultor de organismos internacionales, entre ellos, la OIT.

El líder del grupo empresarial parecía ver algo que no todos los de su círculo comprendían. La lógica de apropiarse de la crítica al régimen del trabajo, muy bien descrita en Boltanski y Chiapello (2002), se expresaba aquí de forma muy clara, ya que la búsqueda de las nuevas herramientas para resguardar el control sobre las relaciones laborales en la empresa no se enfocaba en los lugares habituales como las escuelas clásicas de ingeniería y negocios, sino en otros campos aparentemente más sensibles al malestar laboral, como las ciencias sociales. Pero tampoco se buscaba el valor de una disciplina en abstracto, sino aplicada a un conocimiento muy específico, en este caso sus conocimientos como consultor y la experiencia sindical.

*“X (presidente del directorio del grupo empresarial) se entera y por tercera vez me vuelve a invitar y ahí yo estaba acá y yo dije “ya, ok”, así me enganqué acá. Nadie me hizo un examen, nada o sea el tipo me agarro de las pestañas y me dijo “Y yo quiero que me ayudes a hacer algunas cosas en las que tú tienes experiencia”.*  
**(Gerente de Relaciones Laborales holding - E1).**

*“llego acá y tengo que crear el cargo, darle carácter, darle estructura y como dice uno había que inventarse el mono ¡qué diablos esto! Es distinto llegar a un lugar donde tú reemplazas a una personas que está en un cargo y te entrega todo... este es un ámbito dominado por los números donde la mirada de carácter sociológica, la mirada social, está un poco relativizada... pero de pronto el dueño de este cuento dice “sí, importan los números, pero no da lo mismo cómo ganar ni cómo hacer empresa, me interesa darle un sentido distinto a esto”* **(Gerente de Relaciones Laborales holding - E1).**

Así es como se terminan de conformar un nuevo equipo responsable de la estrategia de GRH, encabezado por la GC de RRHH fundada en 2012 en E1, y luego fortalecida con un vínculo directo hacia la Gerencia de Relaciones Laborales fundada en 2016 y parte del grupo controlador de E1. Su constitución responde en buena medida al conflicto en ascenso en los puertos nacionales, derivado de problemáticas no resueltas tras la modernización portuaria que descansa en un régimen precario de trabajo. Si bien el surgimiento de estas nuevas gerencias no altera estructuralmente la organización de los procesos de trabajo, sí se muestra como un nuevo grupo técnica y políticamente competente en materias de conciliación laboral y diálogo social. Estas habilidades resultan fundamentales ahora que los trabajadores han alcanzado niveles relevantes de organicidad y politización en los puertos, y que mantienen abierto un escenario huelguista.

## **Prácticas de GRH orientadas al desempeño, compromiso y participación**

La nueva estrategia de GRH que comenzaba a tomar forma tenía que lidiar con problemas históricos. Las formas de organizar el trabajo en el sector portuario eran conocidas por sus tratos abusivos y condiciones “bestiales”: los estibadores en el pasado realizaban sus labores a pies descalzos, cargando sacos que alcanzaban incluso los 140 kg., y en el mayoritario sector de trabajadores marítimos eventuales, a estas condiciones se le sumaba la incertidumbre de ser contratado al comenzar el día y ser despedido al acabar el turno (Díaz & Santibañez, 2014). Podían pasar semanas donde los trabajadores no encontrarán turnos disponibles, como también se daban períodos de bonanza con alta demanda de fuerza de trabajo. En sus versiones más extremas, estos sistemas de trabajo dejaban al trabajador desprovisto de toda seguridad y aseguraban al capital una mano de obra disponible a su total discreción. Ni hablar del impacto que tal sistema tenía en la protección social, ya que los trabajadores no tenían posibilidades de acceder a planes de seguridad laboral mínimos (Estefane, 2015). Las prácticas más tradicionales de gestión del trabajo en el sector eran, en definitiva, muy poco elaboradas. Respondían básicamente al modelo de mayor extracción de sobre trabajo posible, junto a la menor paga y el mínimo de obligaciones contraídas por el empleador.

En este sentido, se puede señalar que la modernización en el sector portuario tuvo más que ver con la eficiencia técnica que organizacional: carente de una conjunción virtuosa entre intereses técnico-instrumentales con orientaciones de orden práctico-valorativas, propio de las perspectivas más modernas de GRH. Pero las presiones internacionales por suscribir a los estándares de seguridad del trabajo, prevención de riesgos y sustentabilidad del negocio, por una parte, y la llegada de un nuevo grupo controlador en 2012, por otra, con una cultura más proclive a abrazar estos nuevos estándares, motivaron ciertos cambios y mejoras en las prácticas de gestión del trabajo, aunque nada que revirtiera el verdadero problema del régimen de trabajo eventual.

En 2004 E1 es certificada bajo las normas internacionales ISO 14001 (medio ambiente), en 2007 OHSAS 18001 (seguridad y salud ocupacional) e ISO28001 (Gestión de la seguridad en la cadena de suministro), y en 2008 por las ISO 9001 (calidad). Gracias a eso E1 obtuvo certificaciones comerciales específicas que le permitieron su expansión internacional y reconocimiento de otros competidores y clientes. Adicionalmente, en la década entrante, y de la mano del nuevo grupo controlador, se asumieron compromisos directamente relacionados con GRH, como la Iniciativa Paridad de Género (2014)<sup>8</sup>, la Certificación de Competencias Laborales (2014), una nueva Política para los Contratistas (2015)<sup>9</sup>, una Política de Inclusión (2017), Mesas de Diálogo sobre la reforma laboral (2016), la Encuesta de Compromiso Laboral (2013), un Sistema de Denuncias anónimo y confidencial, el Plan Calidad de Vida (2016) y un programa de Gestión de Talentos (2016).

Sus prioridades a muy grandes rasgos fueron, por una parte, responder a la normativa y evitar todo tipo de prácticas abusivas y fuera de la ley que puedan darse en los puertos, además de fortalecer la iniciativa en dos áreas principales: Seguridad y Relaciones Laborales. Integraba el equipo de implementación la Gerencia de Relaciones Laborales del holding, la GC de RRHH de E1, y se sumaba la Subgerencia de Relaciones Laborales de E1, responsable de la relación directa con los sindicatos.

---

<sup>8</sup> Para el año 2016, en materia de diversidad de género, E1 contaba con 1.314 colaboradoras, lo que equivale al 11,6% del total de su dotación y se compara positivamente con industrias similares. El sueldo base promedio de las mujeres en E1 está entre el 96% y el 97% del de los hombres, en el mismo nivel de escala de compensaciones (brecha salarial: 97% a nivel ejecutivo, 96% en profesionales, jefatura, administrativos y técnicos y 97% en operarios y bodega). La compañía ha tenido exitosas experiencias incorporando a mujeres en cargos no tradicionales. Sin embargo, por razones de alcance de este estudio, no se pueden incluir mayores valoraciones o juicios sobre las prácticas asociadas a la equidad de género.

<sup>9</sup> En estricto rigor, es sólo un compromiso por resguardar la seguridad de estos trabajadores, pero no cambiar su condición de eventuales.

## Seguridad y Prevención

Quizás la más importante de las medidas urgentes, al menos porque sus consecuencias eran completamente enjuiciables en la realidad laboral actual, eran las muertes de trabajadores en los puertos. Año tras año se lamentaban fallecimientos, usualmente en el turno nocturno, y que por lo mismo dieron mucho que hablar, ya que no se sabe a ciencia cierta cuántos trabajadores han muerto en los puertos de Chile. Pero ya cuando en la primera década de los 2000 la empresa se suscribe a agrupaciones o asociaciones comerciales internacionales, la auditoría sobre los aspectos de salud ocupacional y seguridad laboral pasaron a ser primordiales en la agenda de la empresa. Prontamente se tomó medidas para bajar a 0 la tasa de mortalidad. Los registros indican que ya para el 2015 la tasa de fatalidades había caído a 2, luego en 2016 cayó a 0. En 2017 y 2018 volvieron a mostrar en sus registros 0 fallecidos. En las tasas de accidentes el índice también baja, aunque es ligeramente más alta entre los trabajadores eventuales.

Las capacitaciones jugaron un papel relevante. En este caso, fue necesario que las capacitaciones estuvieran dirigidas tanto para los trabajadores como también para las gerencias, dado que estos últimos también requerían un “cambio de mentalidad”. La nueva gestión entra generando resistencias por ambos frentes, por decirlo de algún modo. La GC explica que el resto de las jefaturas responsabilizan a los trabajadores de los accidentes, mientras que los trabajadores aseguraban que la empresa no proveía de los elementos necesarios para la seguridad. Los eventuales alegaban por utilizar los materiales de segunda mano que les sobraban a los trabajadores contratados, o por verse enfrentados a labores que requieren mayor expertiz técnica y no contar con las competencias, dado que la mayoría de las capacitaciones se destinaban a los trabajadores permanentes.

*“temas que están asociados a la gestión de recursos humanos que son claves para el éxito del negocio, te digo para el éxito del negocio es porque pega directamente en la rentabilidad, en las utilidades, en la sustentabilidad, en la reputación y cuáles son: el tema de seguridad laboral, o sea esta era una empresa que tenía fatalidades todos los años. (...) este es el tercer año que tenemos cero fatalidad (...) porque habitualmente el discurso era “es que los viejos se accidentan porque no se cuidan” y las acciones eran llamar a los trabajadores que se auto cuidarán y siguieran los procedimientos y la verdad es que no pasaba nada, lo que tenían que hacer era que los ejecutivos se pusieran las pilas con la seguridad y dieran el ejemplo y eso fue un cambio de paradigmas bien importante.” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1).*

*“Por ejemplo, políticas de alcohol y drogas esos temas no existían los viejos, no se negaba, pero cuando empezaste a venir y empezaste a explicar que hay un tema en la seguridad, la seguridad es un valor ¿qué pasa si hay un gallo que está con droga o con alcohol manejando en equipo y varios compañeros? Y yo como ¿tú vas a ir a la casa de la vieja que te pegaste? “Chuta tiene razón jefe” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1).*

*“hoy día estamos trabajando con hartos estándares de seguridad y hay una preocupación, como te comenté esta gran familia se ha preocupado de cuidar al compañero de al lado, entonces nos cuidamos nosotros como trabajadores si hay algo con problemas se detecta, se corrige, se mejora y de esa manera se ha bajado las tasas de accidentabilidad y lo que hemos logrado trabajar en un ambiente sano.”* **(Dirigente sindical, trabajador contratado– E1).**

Los cambios en las políticas de seguridad en la empresa también se han incorporado al pool de prácticas de la nueva GRH, y dan lugar a situaciones conflictivas. Con el programa de “gestión de talentos”, desde el 2016, se incentiva a que las gerencias tengan un “liderazgo visible”, lo que pone a prueba el desempeño de las gerencias intermedias, ahora altamente capacitadas en temas de salud ocupacional y prevención. Por su parte, para los trabajadores eventuales estos cambios se presentan como ajenos, sobre todo porque los sistemas de trabajo no se adaptan a las nuevas condiciones de seguridad, que en general suponen ralentizar algunos procesos. El dirigente de Biobío sostiene que los intensos ritmos de trabajo se mantienen igual que antes, y desde luego, en el caso de los eventuales los protocolos imponen exigencias que no les corresponden, pero no les queda alternativa que aceptar.

*“otras de las iniciativas comunes/transversal está más orientado a lo que es seguridad, pero que tiene impacto en las relaciones laborales que nosotros le llamamos las reuniones del gerente general y el liderazgo visible, cada gerente general y su gerente se tienen que reunir a lo menos una vez al trimestre con todos los trabajadores para contarles los resultados de la empresa en seguridad, operativos, financieros, los proyectos y generar espacios de comunicación.”* **(Gerente Corporativo de Recursos Humanos, E1).**

*“el sindicato nuestro, como es eventual, la ley no nos obliga a hacernos esos exámenes; por lo tanto, los que somos viejos en el sector ponemos si queremos lo hacemos, sino no más. Y ahí tenemos conflictos con la empresa, ellos tratan de obligarnos a hacer algo que la ley no nos obliga. (...) pero en definitiva si yo no le doy algo a la empresa es difícil que te den algo, o sea, si yo no me hago los exámenes de alcohol y drogas yo no voy a recibir beneficios de la empresa o facilidades de la empresa.”* **(Ex dirigente sindical, trabajador eventual– E1).**

## **Incentivos salariales y nueva maquinaria en los procesos de trabajo**

Junto al aumento de la preocupación por la salud ocupacional y los accidentes de trabajo, E1 introduce nuevos incentivos para mejorar el desempeño, asociados a aumentos variables del salario y nueva maquinaria para disminuir el trabajo pesado. Desde 2013 que la empresa incorpora en los puertos un sistema de bonificaciones y recompensas monetarias asociadas al cumplimiento de ciertas metas de productividad, que antiguamente eran consideradas como un “tema tabú” en la empresa. Los contratos colectivos no contemplan estos acuerdos, y más bien lo que ocurre con estos beneficios es que se resuelven en paralelo a las tradicionales negociaciones con los trabajadores organizados. Parecen ser una medida asociada al control sobre la actividad huelguista: en el primer puerto en que se introduce esta medida es Iquique, en 2014, justo después de la huelga. Estos bonos pueden ayudar a incentivar la continuidad operacional y, por lo tanto,

desincentivar la paralización. No parece tener la misma urgencia de implementación en el resto de los puertos, mientras no se presente un nuevo escenario de conflicto inminente. Este tipo de beneficios, sin embargo, tiene un efecto positivo sobre los trabajadores internalizados, pero provoca recelo entre los eventuales que no reciben este tipo de bonificaciones.

*“en el holding nosotros tenemos instalado ya hace cuatro años gestión de desempeño que está bien instalado, se fijan, existe un proceso -que es más menos yo diría- estándar que se fijan objetivos/metras se hace una revisión intermedia y queda documentada -se apoya en un sistema donde está el documento- y finalmente hay una evaluación de cierre y que se evalúa las metas, las competencias blandas, el cargo, eso lo hemos llevado al área nuestra de flota que también ya se aplica así, lo hemos llevado al área de logística que ya se aplica así y del tema terminal portuario se está implementando, algunos ya están implementados fuera de Chile el caso de Ecuador, Iquique lo tiene, el puerto de XX nos falta” (Gerente de Relaciones Laborales holding - E1)*

*“los contratados recibían un bono que era como un bono de gerente a terminó de año, cosa que a los eventuales no nos daban haciendo el mismo trabajo y no, no nos daban hasta hace dos años atrás que nosotros pensábamos que era parte de su negociación que era legal, pero no, no era, era un bono de gerencia no más. Y en ese tiempo se lo daban a los contratados porque nosotros ahora lo pedimos. Para dar ese bono ya no es tan fácil, te colocan condiciones” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual- E1).*

Un último punto conflictivo en este tipo de políticas parece ser la introducción de nueva maquinaria y tecnología, y su papel en los procesos de trabajo. Mientras que para la gerencia este es un tema contingente y necesario de abordar, para los trabajadores se presenta como un doble problema. Por una parte, las capacitaciones no tienen mayor alcance en el sector mayoritario de eventuales, y por lo mismo, los trabajadores arriesgan perder competencias de manejo y uso de la maquinaria en el trabajo, afectando su productividad y desempeño. Por otro, se habla de la introducción de tecnología como una oportunidad de alivianar el trabajo, pero en la organización de los procesos concretos de trabajo, la compañía sigue apostando por realizar ciertas labores con el mínimo de trabajadores necesario, a menudo sobrecargando la tarea de los responsables.

*“el tema de la automatización es un tema que viene y que va a instalarse también acá, o sea ¿por qué? No es un tema a futuro, es un tema real y presente en el hemisferio norte tú tienes puertos grandes que trabajan 10 personas -grandes- y esa cosa es un tema de tiempo que va a llegar que es inevitable, o sea el tema es más decisivo o no es como ¿cómo lo hacemos? Que sea humanamente diríamos con consideración o pertinencia sindical ¿cómo lo involucras?” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1).*

*“no es que la relación comenzó a mejorar, sino que las condiciones para el trabajador empiezan a mejorar porque las relaciones siempre son densas, porque si tú estás haciendo un trabajo que tú sabes que tienen que hacer cuatro la empresa siempre está tratando de hacerlo con tres no más.” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual- E1).*

*“hay capacitaciones obligadas por las necesidades, o sea nosotros hemos obligado a la empresa a que capacite en todos los rubros y ha sido una pelea constante sobre todo en los tiempos de vacaciones, nosotros*

*los eventuales no tenemos derecho de vacaciones, pero los contratados sí y en esos tiempos falta gente en el puerto y falta gente con especialidades.” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual– E1).*

## **Preocupación por el compromiso e incentivo a la participación**

En su Reporte de Sustentabilidad 2016, E1 asegura contar con un 70% de compromiso laboral (medido en sus últimas encuestas), que los posiciona en un 10% más de compromiso que el resto de las empresas del mismo rubro en Chile y otros países. Se ha apostado por reforzar este aspecto a través de diversas políticas orientadas al trabajador, como los programas de calidad de vida<sup>10</sup> y otro tipo de mejoras sociales.

Tal como indica Martínez Lucio (2010) y otros autores de LPT, una de las prioridades de la GRH ha sido facultar una incorporación cultura y operacional de los trabajadores a la empresa. En E1 se da una situación interesante, porque la “cultura obrera” es fuerte y su desarrollo está en relación inversa al fortalecimiento de una “cultura organizacional” (Montaño, 2000). De ahí que este compromiso se gana más por el lado de los beneficios sociales, los cuales han aumentado sin estar necesariamente asociados a las negociaciones colectivas.

*“Entonces han salido cosas súper geniales como “oye, lleguemos y saludemos en la mañana en equipos que no han estado muy comunicados”, entonces eso se implementa a partir de ahora y ahí hay una persona que va como midiendo. O “¿sabes? Una vez al mes vamos a celebrar los cumpleaños”, o “vamos a hacer una reunión bimensual donde se comente el estado de la compañía, cuáles son los temas que se han hablado en directorio, como más informativa”, y así han ido saliendo un montón de iniciativas que han ayudado a mejorar el compromiso o mantenerlo cuando hemos tenido periodos un poco más duros, donde ha habido salidas masivas por ejemplo, en general... se te revuelve todo, entonces eso es algo que hemos implementado en los terminales y en las filiales” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E1)*

*“en general son mejoras por el lado económico y uno también va viendo el tema de las mejoras sociales. Por ejemplo, estamos viendo mejorar beca de estudio para los hijos de los trabajadores, mejorar becas para los mismos trabajadores que quieran estudiar, los temas tácitos van a estar, o sea el tema de navidad siempre te van a dar tus paquetes, los aguinaldos siempre están los tratas de mejorar un poco; el término de conflicto*

---

<sup>10</sup> En 2016 comenzó a implementarse el programa de calidad de vida en E1, que incluyó una evaluación nutricional a cada trabajador, visitas a los remolcadores para la preparación de almuerzos saludables y sesiones de gimnasia de pausa, trote, risoterapia y masajes. Durante 2017 se realizará en Gertil, Uruguay, la primera versión del programa de calidad y equilibrio de vida laboral-personal. En los puertos de E1 en Canadá se realiza un programa de alimentación saludable y una corrida de 10 km para motivar a los colaboradores. Otros beneficios, ofrecidos en algunas de las empresas y que apuntan a mejorar la calidad del empleo, son: visitas guiadas de las familias a las instalaciones; el apoyo a actividades deportivas de los colaboradores; apoyo a colaboradores afectados por desastres naturales y asesorías en temas legales y de salud.

*obviamente es lo que uno también trata de mejorar en las negociaciones y netamente son temas económicos y temas sociales.” (Dirigente sindical, trabajador contratado– E1).*

En relación con la participación, se han realizado esfuerzos explícitos de incorporación. Como ya se relataba en el capítulo 1, los modelos de *employee voice* se han hecho muy populares en GRH y consisten principalmente en generar condiciones para una participación de los trabajadores que se encuentre orquestada por la empresa. En el caso de E1, y siguiendo el esquema de los modelos de EV propuesto por Boxall y Purcell (2010), se puede decir que se combina una *participación indirecta centrada en el poder* con otro tipo de iniciativas relacionadas con una *participación directa centrada en el poder* y *participación directa centrada en la tarea*.

La primera forma de participación se puede calificar como la más tradicional y en buena medida empujada por los propios trabajadores, más que por la empresa. Corresponde a esta categoría la negociación colectiva, que en el sector portuario es una pieza clave del esquema de participación de los trabajadores. El peso de organizaciones supra empresa, como la UPCH, hace que la importancia relativa de esta forma de participación se imponga sobre las demás. Pero la empresa ha consolidado otros canales alternativos de participación, como las encuestas de opinión, las asambleas -para discutir, por ejemplo, la reforma laboral-, además de sistemas anónimos de quejas y denuncias, y comisiones de trabajo. En todas estas instancias los trabajadores no participan a través de los sindicatos, sino de forma individual u asociada bajo otros criterios.

La resistencia a estos cambios no viene tanto desde los trabajadores como sí de las otras jefaturas. La gerencia de RRHH se asume entonces como un organismo que educa a todos los actores de la empresa, construyendo alianzas con instituciones de educación superior para la realización de diplomados orientados a comprender el nuevo entorno empresarial.

*“la resistencia es principalmente de los ejecutivos, los trabajadores yo creo que quieren participar hay grupos que les cuesta más, pero creo que son los menos, pero los ejecutivos en general ellos no ven el problema. Hoy día nuestros ejecutivos los buscamos, cuando los reclutamos, no les preguntamos si saben sacar los números con las utilidades y operar, sino que les preguntamos cómo maneja la seguridad, cómo participa, luego si lo tiene metido en el mate o no, “sabes que este es un tema de los prevencionistas” ... ya, este no nos sirve. Tiene que apropiarse de los sindicatos... “sabes que nunca he visto un sindicato” ... no nos sirve (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1).*

En este proceso los nuevos sistemas de comunicación, menos verticales y más instantáneos facilitan también la tarea de involucrar a los trabajadores en el destino de la empresa. La invitación que se les hace a los trabajadores, incluso en los sistemas de participación indirecta de EV (negociación colectiva), es que “lideren” las negociaciones junto a sus jefaturas, bajo un principio colaborativo antes que confrontacional.

*“hoy día tenemos proyectos como el sistema de control de registro en los puertos, entonces la idea es ir entregándoles la información de los avances de arreglos portuario, eh... si sale una normativa nueva, compartir también algunos indicadores, eh (pensaba) en propiamente tal... **liderar junto con mi jefe la negociación colectiva** de los sindicatos de la empresa, ese tipo como de funciones la verdad. Es mantener informado por ejemplo también a los dirigentes de los cambios que se van a producir” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E1).*

*“estos últimos cuatro año ha sido por lo menos para nosotros empezamos a ser más escuchados, en donde empezó un diálogo diferente con la gerencia y nosotros como trabajadores en ese diálogo nos sentamos juntos trabajadores contratados y eventuales y somos mirados desde la misma vara, ese ha sido como un logro importante tanto para nosotros y creo que para las empresas porque las empresas han sacado provecho de esto porque les ha permitido estar trabajando bajo una parte social un diálogo franco, donde a ellos les ha permitido hacer sus negocios y nosotros también tratar de ir mejorando nuestros problemas.” (Dirigente sindical, trabajador contratado– E1).*

Para este nuevo modelo se requiere una subjetivación orientada al trabajo colaborativo entre gerencia y trabajadores. Los trabajadores han respondido mucho mejor que los eventuales a esta necesidad, por razones obvias, pero ha provocado también que se produzca un distanciamiento entre los trabajadores contratados, que a menudo se sienten integrados a la empresa, versus los trabajadores eventuales, donde persiste la sensación de sentirse marginados de las decisiones. Esta distancia se nota al comparar los relatos de los dirigentes sindicales que provienen de sindicatos de trabajadores internos versus los sindicatos de eventuales, sobre todo porque los primeros aseguran que para los eventuales las condiciones han mejorado, pero no se empalma con lo dicho por los propios trabajadores eventuales.

Se puede decir en general que las prácticas están alineadas con lo dicho por la literatura sobre gestión, pero con grados de efectividad diferenciados, sobre todo porque en el sector mayoritario de trabajadores eventuales estas prácticas tienen un escaso alcance, y por lo mismo su impacto en el desempeño, el compromiso y la participación es cuestionable. La nueva GRH no parece estar comprometida con resolver este problema de fondo. Sus métodos de intervención son más superficiales, pero no por ello menos significativos. En lo que respecta a desempeño, ocurre una caída de tasa de fatalidades y accidentes, a la vez que se incorporan nuevos incentivos salariales asociados a la productividad, por fuera de los contratos colectivos. En compromiso se aprecian diversas iniciativas “sociales”, orientadas a velar por el bienestar de los trabajadores, se refuerzan también las comunicaciones y se busca incansablemente que los trabajadores se involucren con la cultura empresarial, antes que con la cultura obrera de la UPCH. En participación, se puede decir que la empresa avanza en modelos de participación tutelados, aunque la organización sindical mantiene un peso que contrarresta el unitarismo gerencial.

## Gestión del conflicto: la revitalización del poder sindical y su relación con la nueva GRH

De las tres empresas estudiadas, el caso de E1 es quizás el que destaca por una mayor tradición sindical (de más de un siglo), y por una conflictiva relación laboral con el empresariado criollo de los puertos, cargando en la memoria distintos episodios de violencia con desenlaces fatales. Algunos historiadores han destacado el rol protagónico del sector portuario en Chile en la constitución de un proletariado inserto en la economía estratégica nacional, como también por su aporte a la formación del movimiento de trabajadores (Díaz & Santibañez, 2014; Estefane, 2015; Santibañez & Guadichaud, 2017; Álvarez C. , 2015). Se trata también de uno de los sectores económicos más dinámicos, de alcance global y presencia internacional, que articula a trabajadores desde Arica a Punta Arenas, literalmente.

Al mismo tiempo, las relaciones laborales en el sector son muy probablemente el aspecto más sensible de la fórmula comercial sostenida hasta ahora. La realidad de los trabajadores eventuales, que día a día se acercan a los puertos en busca de trabajo, es probablemente uno de los problemas más visibles de este problema estructural. La fuerza de los sindicatos es también un bastión de lucha que se resiste a declinar, a diferencia de otros rubros productivos. Fueron derrotados en dictadura y se mantuvieron relativamente debilitados en los años noventa, pero aquellas franjas más precarias comendaron la reactivación huelguista en los albores de la década del 2000. Desde 2003 en adelante, sus organizaciones se han fortalecido y alcanzaron un punto de inflexión en 2014, en puerto Angamos, donde E1 mantiene administración, y que fue sede de una de las huelgas legales más extensas del período histórico reciente.

La UPCH abre la oportunidad de consolidar un poder fáctico de los trabajadores. Su poder de presión ha sido tal que la Ley ha quedado como letra muerta, Y las empresas se han visto en buena medida conducidas por estos conflictos.

*“cuando llegué estaban reventando los paros, estaban partiendo los paros, yo llegué prácticamente cuando había un paro y entender que eran demandas que llevaban muchos años y habían tenido oídos sordos por las empresas porque las empresas decían “este es un tema que a mí no me compete punteen a la autoridad”, la autoridad decía “esta cuestión tampoco...” nadie se hace cargo y reventó con los famosos paros portuarios del 2013-2014” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1).*

Producto de las movilizaciones, en particular las acontecidas en 2014, los trabajadores portuarios lograron que el Congreso dictara la llamada Ley Corta<sup>11</sup>, además de un conjunto de compromisos en materia de pensiones de gracia y trabajos pesados. Puede considerarse este momento como un punto de inflexión para la empresa que motiva la reformulación del enfoque sobre las relaciones laborales y la creación de una política de Diálogo Social.

El primer paso fue crear en 2014 un Diplomado en Relaciones Laborales, dictado por una prestigiosa universidad de la región de Valparaíso. La invitación la realizó la GC de RRHH tanto a los dirigentes sindicales como a los ejecutivos y line managers, con el propósito de promover un mejor entendimiento en las dinámicas de trabajo y robustecer relaciones colaborativas de largo plazo entre trabajadores y la compañía. Luego, en 2015, se pone en marcha la “Estrategia de Relaciones Laborales” que apuesta por el diálogo tanto con las organizaciones sindicales como también con la UPCH a nivel nacional. De facto la gerencia estaba reconociendo la existencia legítima de este actor multisindical.

*“el trabajador portuario solo baja los brazos y el hecho de bajar los brazos los fierros no se van a mover y tampoco vamos a permitir que entre alguien de afuera a mover los fierros, si los fierros los movemos nosotros” (Dirigente sindical, trabajador contratado– E1).*

*“no tienen reemplazos, porque al estar el 95% los trabajadores en la Unión Portuaria no podían hacer mucho, si hicieron algunos movimientos adentro con gente que no estaba o que estaba con ciertas condiciones y que nosotros les permitimos entrar, pero nosotros permitimos la entrada no es que ellos así... si nosotros decimos que no, aunque estén obligados a entrar no van a entrar no más” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual– E1).*

El diálogo prosperó y permitió que se expusieran los puntos de acuerdo y las discordancias entre las partes. El consenso al que se llegó fue mantener un diálogo permanente y constituir mesas de diálogo social a nivel de cada terminal. Las áreas de trabajo eran las siguientes: 1) Seguridad y Salud ocupacional, 2) Productividad, 3) Calidad de vida y compensaciones, y 4) Desarrollo institucional. En total ocurrieron 26 encuentros en el período 2015-2017.

*“aquí la única alternativa es ir a conversar con los viejos y estamos al debe nosotros digamos y partimos con una redefinición de la estrategia de relaciones laborales, primero abarcarlo y meterlos en todos los puertos*

---

<sup>11</sup> El 19 de agosto de 2014 el parlamento aprueba el despacho de la Ya durante el Gobierno de Michelle Bachelet y como consecuencia de la huelga, el Congreso despacha y deja en condiciones de ser promulgado el proyecto del Gobierno que modifica el Código del Trabajo y la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, en materia de trabajo portuario, estableciendo las obligaciones y beneficios; conocida como ley corta de puertos. La normativa reconoce el derecho irrenunciable a tener un descanso para colación de media hora, para los trabajadores portuarios en turnos de más de 4 horas.

*y empezar a tomar control de eso y unificar una estrategia y en eso fue primero instauramos capacidades de conversación que obviamente nos faltan, pero hemos avanzado, capacidad de diálogo y lo que hicimos fue diplomados” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos – E1).*

*“noto entonces que el factor confianza es un elemento jodido, entonces tú dices bueno si efectivamente no tienes confianza en él porque crees que esta conversación que estamos teniendo ahora el tipo va a salir a la BíoBío, va a llamar a alguien y le va a decir “mira no, estamos hablando de esto o nos quieren hacer esto” no tienen confianza, entonces permíteles que tengan, que pasen por un proceso de capacitación, pero conjunta que vayan los ejecutivos de la empresa y los dirigentes sindicales y hagamos eventos yo me he metido en esa cosa y hemos organizado con la Fundación Chile y con la Fundación Carlos Vial Espantoso, he generado alianza acá con la UDP, con la Universidad de Chile, con el COES, hemos tratado que este espacio que es visto como un centro de poder -aquí está el tipo que se puso la mano aquí en un vídeo y dijo yo soy poderoso-, pero tratando que esto se acerque a la calle” (Gerente de Relaciones Laborales holding - E1).*

Pese a todo, la estrategia no ha logrado erradicar las tensiones. Por ejemplo, en el 2016 y a petición de los sindicatos, la empresa elaboró una propuesta para discutir la reforma laboral que se estaba tramitando en el Parlamento. Los sindicatos insistieron en vincular al gobierno, pese a que la empresa se negaba. Finalmente, la gerencia se vio obligada a hacerle entrega al gobierno de dos informes, que representaban la postura sobre la reforma laboral de la UPCH y de la compañía, respectivamente. El 2017 el Frente de Trabajadores Portuarios Centro (FTPC), organización regional ligada a la UPCH, invita a la gerencia a un seminario sobre los desafíos de la actividad portuaria, a la cual la gerencia asiste y decide colaborar.

Con estas señales quedaba claro que la conversación no era monopolizada por la gerencia, dado que los trabajadores habían adquirido un importante grado de control sobre las relaciones laborales. La gerencia es clara al señalar que necesitan “instalar condiciones” para la conversación, la cual debe educarse bajo principios y valores convergentes entre dirigencias sindicales y ejecutivos. Los trabajadores, por su parte, cuentan con un grado de organización autónoma que resulta ineludible.

El balance de los últimos años de gestión, tanto por el lado de la gerencia como de los sindicatos, ha sido positivo, aunque se valora de forma distinta. Para la gerencia se han logrado controlar mejor los ciclos de conflictividad y existen mayores condiciones para el diálogo, aunque difícilmente se logran evitar las huelgas. Por el lado de los sindicatos, se avanza en la consolidación del poder de la UPCH como instancia supra empresarial, y los trabajadores afirman su poder de control sobre los procesos de trabajo en los puertos. La estrategia puede considerarse, a grandes rasgos, alineada con la nueva GRH: de orientación neounitarista y que opera bajo el presupuesto de que los intereses compatibles bajo la idea de sustentabilidad.

*“el directorio está contento, la gerencia está contenta, yo creo que los viejos lo ven, nos falta mucho hay muchas cosas que mejorar, pero si miramos para atrás, cuando te digo no nos conocíamos o sea la gerencia*

*la no conocía a los viejos bien, para nada porque no existía la comunicación y cuando partimos los dirigentes estaban super desconfiados” (Gerente Corporativo de Recursos Humanos - E1)*

*“yo diría que han ido cambiando de tono de las relaciones laborales, de que eran medias grises que han ido cambiando de tono cada día un poquito más claras y yo creo que estamos en este momento en una tendencia en donde por ejemplo, yo soy permanentemente invitados a muchos eventos organizados por los sindicatos de las empresa y donde además participan los gerentes de las empresas y eso no ocurría, cuando yo llegué eso no ocurría, los gerentes se negaban a ir a los eventos...” (Gerente de Relaciones Laborales holding - E1)*

*“se tratan de buscar las soluciones, pero hay que presionarla, no es de buena a primera que la gerencia quiera solucionar los temas. Individualiza, nosotros como sindicato peleamos cosas o ganamos cosas colectivas que ellos las quieren individualizar. Entonces, hacen un trabajo también de ir tratando socavar las bases del sindicato.” (Ex dirigente sindical, trabajador eventual- E1).*

## Reflexiones finales

La nueva GRH aparece ante todo como resultado de una maduración histórica de las relaciones laborales en el sector portuario, que en los últimos años experimenta un alza importante de la conflictividad. No puede entenderse la emergencia de la GRH fuera de esta conflictividad, que a la vez encuentra sus raíces en un modelo de relaciones laborales heredero del Plan Laboral. Es decir, GRH es más una respuesta a la resistencia y el conflicto laboral y menos una innovación que provenga exclusivamente de la iniciativa de las jefaturas (Ackroyd, 2009). Pero además la emergencia comporta una dimensión afirmativa, en la medida que la GRH se elabora como una herramienta fundamental para entrar en un nuevo proceso de expansión al que apuesta su actual grupo empresarial. Su importancia se acentúa si se considera que, en paralelo a la formación de esta nueva estructura gerencial, la UPCH se fortalece y los trabajadores amenazan la continuidad operacional de los puertos.

La estrategia del grupo empresarial que controla E1 se basa en cierto sentido en una apropiación de la crítica al trabajo, reclutando para ello a un ex dirigente sindical, militante histórico de la izquierda, luego consultor de organizaciones internacionales promotoras del diálogo tripartito, para que encabece la nueva Gerencia de Relaciones Laborales del grupo. Este movimiento es inusual si se considera que el resto de las gerencias del grupo mantiene un perfil alineado con el estilo empresarial más clásico (ingenieros industriales y comerciales con vasta experiencia en el mundo de los negocios). Como parte del mismo movimiento, se nombra a un psicólogo como nuevo gerente corporativo de RRHH de E1, alineado con la gerencia de relaciones laborales del grupo, y ambos muy convencidos de la necesidad de avanzar hacia una nueva “mutualidad” que permita a trabajadores y jefaturas hablar el mismo idioma. En definitiva, la cultura de “impugnación” al viejo orden laboral (Boltanski & Chiapello, 2002), ahora cantera de la renovación del *management* organizacional, encuentra aquí un muy buen ejemplo concreto.

Pero aun cuando el poder de los trabajadores va en ascenso y eso exige adoptar una posición dialogante desde las gerencias de RRHH, estas desarrollan una agenda orientada a la intervención sobre los espacios sociales del trabajo que tradicionalmente habían ocupado los trabajadores y sus organizaciones, bajo una visión neunitarista sobre las relaciones laborales. Es decir, que reconoce más de un poder de control sobre las relaciones laborales, pero mantiene su convicción sobre la posibilidad de hacer converger los intereses (Greenwood & Van Burren III, 2016). La idea de un *interés de la empresa*, en el sentido de que es el interés de todos quienes componen la organización, se expresa nítidamente en los constantes esfuerzos por reeducar a los trabajadores en diplomados y capacitaciones. Este tipo de prácticas se asocian a la construcción de un control hegemónico (Burawoy, 1982) basado en el consentimiento y coordinado mediante la lógica del juego, que en este caso se manifiesta mediante el establecimiento de una prioridad estratégica de conciliación para alcanzar un alto desempeño en los puertos, en pleno proceso de crecimiento de las capacidades de carga nacional e internacional de E1.

Resulta importante también entender que el concepto de “innovación”, cuando se habla de la gestión de la conflictividad, significa sofisticar las herramientas de relaciones laborales que la gerencia tenga a su disposición como recurso para asegurar la sustentabilidad y la continuidad operacional de la empresa. La mutualidad no es, por lo tanto, una alternativa meramente ideológica, sino política: es la fórmula de colaborar en un contexto de alta conflictividad. Así es como se conjugan además intereses técnico-instrumentales (propios de una gestión más tradicional) con nuevos intereses práctico-valorativos, orientados a la incorporación de los trabajadores a una cultura compartida. Y de esta conjugación surge algo nuevo, no es simplemente la suma de ambas partes (intereses), dado que cada una es en principio incompatible con la otra.

Pese a todo, es la capacidad autónoma de las organizaciones sindicales, sobre todo tras la articulación de la UPCH, la que presiona para que la nueva dinámica de relaciones laborales tenga los tintes que tiene. Pero también es la propia fuerza de los trabajadores la que va mutando en el tiempo, ahora más orientada a la colaboración en ciertos puertos, sobre todo donde hay menos eventuales. En definitiva, el conflicto también abre una posibilidad para que los trabajadores signifiquen las prácticas de GRH, en el sentido de utilizar las nuevas posibilidades que abre para determinar su sentido ulterior, y para imponer sus propias condiciones, más allá incluso del marco de legalidad actualmente vigente.

## Capítulo III. La empresa prestadora de servicios industriales en minería

El segundo caso estudiado corresponde a una empresa prestadora de servicios industriales en minería. Es la empresa más importante del rubro en Chile y América Latina, y en la actualidad exporta sus productos (servicios de I+D y explotación de minas) a diversas latitudes del globo, donde destaca Australia, Sudáfrica y gigantes latinos como Brasil, Colombia y México. La empresa E2 representa a una franja de compañías que vienen desarrollando un mercado incipiente de servicios relacionados con actividades primarias que suponen sistemas de trabajo intensivos en conocimiento (Crespi, Katz, & Olivari, 2017) y, por lo mismo, se recluta tanto a obreros calificados como a profesionales altamente especializados en ingeniería química y minera. La peculiaridad del rubro le ha valido a la empresa un importante renombre en la región latinoamericana como parte de las compañías de vanguardia en pleno crecimiento y expansión (Rubalcaba, Aboal, & Garda, 2016).

Y aunque su rubro actual es parte de una veta “moderna” de los procesos productivos en el sector minero, la existencia de la empresa data de hace un siglo. Se funda a comienzos del siglo XX bajo propiedad de tres grandes capitales dedicados a procesos químicos industriales, dos de origen norteamericano y una de origen escocés. En sus primeros años la plana gerencial de la empresa estuvo comandada exclusivamente por *managers* extranjeros. En 1923 se instala definitivamente la primera planta productiva en el norte del país, lo que constituye un hito importante en la historia de la minería chilena, ya que previamente los materiales se importaban y su coste resultaba más elevado.

Hacia mediados del siglo XX la empresa se había consolidado como referente en servicios industriales de minería. En este período se comienza a hacer patente uno de sus problemas históricos: retener a los obreros más calificados cuando los salarios en la minería eran más altos. Organizar la fuerza de trabajo en la empresa, sobre todo en aspectos sensibles como las capacitaciones y las operaciones, atraviesa desde hace muchas décadas el problema general del *management* en la empresa, lo que le imprime un sello de preocupación por los RRHH distintivo con respecto al resto de firmas, a menudo menos interesadas en estas materias. Y si bien en los últimos años el área de GRH cambia vertiginosamente, el protagonismo y poder de los trabajadores en la dirección de la empresa ha sido relevante desde hace varias décadas. Estudiar el caso E2 parte entonces destacando que la fuerza de trabajo ha sido tradicionalmente entendida como uno de los factores estratégicos del modelo de negocios de la empresa.

Pese a ello, las políticas de GRH adoptan recientemente un giro importante, tras un conflicto laboral el año 2008 que lleva a la empresa a replantearse su estrategia de sustentabilidad y relaciones laborales. Estos

cambios se consolidan el 2012 con una reestructuración gerencial. Esta nueva estrategia de gestión ha buscado resignificar los términos de las relaciones laborales en la empresa, identificado como una variante de neopaternalismo; todo esto en medio de un proceso de internacionalización creciente y un aumento de sus servicios de consultoría a la minería a nivel mundial. Sobre estos cambios es que se centran los próximos párrafos.

## Contexto de emergencia de la GRH

Hacia 1961 se nombra al primer ejecutivo chileno para administrar la primera y más importante planta productiva de E2. Hacia la década de los setenta la empresa comienza a crecer y se inauguran nuevas plantas productivas.

*“planta XX... aquí nació, aquí nació la empresa E2, que después vinieron los gringos, que de ahí viene toda una historia, pero sí empezó a crecer, ahora claro derivó en otros lados tiene mundialmente otras plantas también productivas, entonces igual a llegado a ser grande a E2.” (Dirigente Sindicato N°2 – trabajador mecánico E2)*

En 1972 el Estado Chileno, a través de la CORFO, adquiere el control absoluto de la empresa en pleno gobierno de la Unidad Popular. Entre los acuerdos relevantes en materia de organización del trabajo, el gobierno y la CUT habían alcanzado en esta fecha ciertos consensos sobre la participación de los trabajadores en la empresa que instaron a la fundación de un “Consejo de Administración” de E2, ubicado en Santiago, responsable de aquí en adelante de definir la política productiva de la compañía, y en cuyo espacio había un lugar para los sindicatos y representantes de los trabajadores. Sin embargo, esta medida dura muy poco porque en 1974, en plena dictadura militar, se nombra un nuevo directorio y como gerente general a un militar. Pero pese a estos cambios drásticos, se alcanza un acuerdo con los trabajadores para nombrar a representantes en el directorio.

Contrario a la tendencia propia del contexto dictatorial, donde la participación de los trabajadores fue suprimida y se emprenden reformas laborales que tenían expresamente el objetivo de desarticular a las fuerzas del trabajo, se fraguaron en el caso de E2 relaciones laborales colaborativas entre los trabajadores y las jefaturas de la empresa, de diálogo permanente y cuotas de poder relativamente distribuidas al interior de la empresa en beneficio de los trabajadores. Los sindicatos eran fuertes y existían desde la década del 30’, y ya para esta época habían alcanzado una sólida posición para intervenir en las decisiones fundamentales, pero también habían avalado el desarrollo de una cultura paternalista, de beneficios poco regularizados y dependiente del ánimo de las jefaturas de turno y de relaciones personales. La benevolencia

por parte de la empresa también favoreció el buen clima laboral y por sobre todo una baja conflictividad, de lo que hace gala constantemente la empresa en toda su documentación cuando se refiere a RRHH.

Pero para 1987 la empresa es nuevamente vendida por completo y adquirida por un grupo empresarial chileno de alta reputación; el Estado se retira de la tutela, los sindicatos salen del directorio y el nuevo escenario de libre mercado instaba a que se sucedieran cambios profundos en la política comercial y de relaciones laborales. E2 se constituye como Sociedad Anónima Abierta en 1991 y se inscribe en el registro de valores de la Superintendencia de Valores y Seguros, como manera de dar a conocer la empresa en el medio empresarial, dar mayor transparencia a sus actividades y acceder a nuevas fuentes de financiamiento. Para el 1992 firmaba un contrato millonario con CODELCO que conllevó la duplicación del volumen de las operaciones y la implementación de diversas medidas orientadas a la eficiencia organizacional, entre ellas, que la antigua Gerencia de Relaciones Industriales pasara a llamarse oficialmente Gerencia de Recursos Humanos.

Se inauguran nuevas plantas productoras, nuevos centros de distribución, al tiempo que crecieron sus exportaciones (EE.UU., Bolivia, Ecuador, Perú y Argentina). Se incorpora el uso de las normas ISO 9000 como política de modernización en gestión de la calidad y desarrollo organizacional. Se fundaron filiales, empresas asociadas y se prestaron servicios a Perú, Brasil, Colombia, Argentina, México, Francia, EE. UU., Canadá, Australia y Sudáfrica. El departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) -con aprox. 34 profesionales altamente calificados- jugaba inusualmente un papel importante en la empresa, en comparación a la realidad de la industria nacional en los años noventa. El prestigio y nivel de la empresa se beneficiaba internamente de un creciente orgullo de los trabajadores y procuraba que el enriquecimiento laboral efectivamente lograra “compromiso” con el crecimiento de la compañía.

*“Ahora estamos tramitando un negocio para una planta argentina, y las responsabilidades que tiene desde la misma jefatura hasta el último viejito que trabaja hace sentir bien. La persona cuando ve que ahí va el camión o va saliendo el camión y todos quedan mirando el camión... y ahí va mi granito de arena, va subir un poco el estatus de la empresa. Ahí va, como dicen los chilenos, ‘ahí van mis pulmones’, o sea todo el orgullo que tienen estos viejos... y yo les digo que es grande. Estamos hablando de viejos que llevan 25 años acá, el orgullo de trabajar acá y hacer una materia o un producto es gratificante.” (Dirigente Sindicato – trabajador área almacenamiento E2)*

## **La conflictividad que antecede a los cambios en la GRH**

Desde la segunda mitad de la década de los noventa la empresa E2 dio cuenta de un buen desempeño en materias de prevención, que era el área con mayor atención desde la gerencia de RRHH. En 1998 son reconocidos por la Mutual de Seguridad por sus políticas de prevención, en 2002 el diario La Segunda

nombra a la compañía como una de las firmas más comprometidas con el bienestar de los trabajadores, en 2004 el Colegio de Ingenieros premia al gerente de RRHH por su desempeño, en 2006 Antofagasta Minerals vuelve a galardonarlos y el Consejo Nacional de Seguridad otorga varios premios asociados a ‘Excelencia en Prevención de Riesgos’ a las plantas productoras. En efecto era una compañía impecable cuando se trataba de procesos de trabajo organizados de acuerdo con estándares de calidad, pero habían desatendido el viejo vínculo que sostenían con los trabajadores cuando eran pocas plantas productoras. El crecimiento y desarrollo acelerado de los últimos años había trastocado las viejas lógicas familiares de las relaciones laborales, tornándose más impersonales y sobre todo menos sensibles a los malestares de los trabajadores.

Esta tensión latente terminó de gestarse en el período 2007-2008. En 2007 se inaugura la primera filial con funciones de planta productora de E2 en Argentina. Con esto la compañía inauguraba una etapa donde ellos mismos se describen como “más vulnerables”, dado que se adquirirían contratos con proveedores y con clientes que involucraban procesos productivos dependientes de muchas filiales, ahora en distintos países.

Ocurre que, en 2008, desde una planta ubicada en el norte de Chile, estaba contemplado un traslado de materiales desde Chile a Argentina, que en principio no se pudo llevar a cabo porque los trabajadores habían paralizado la empresa, tras una negociación colectiva fracasada, en la que exigían un alza sustantiva de salarios. Esta era la única huelga extensa y de graves pérdidas que había tenido la empresa en sus años de existencia. De forma negligente (e ilegal), E2 decide asignar a trabajadores de reemplazo la tarea de trasladar el cargamento de un lugar a otro, lo que no solo le costó a la empresa una agudización del conflicto con los trabajadores, sino también el repudio de la comunidad local, la Alcaldía y del entonces Director Regional del Sernageomin, ya que la manipulación del material era responsabilidad de trabajadores altamente calificados para desarrollar esa tarea, y en el reemplazo se habían incorporado obreros sin aquellas competencias demostrables. E2 por primera se mostraba como una empresa poco rigurosa en sus procedimientos.

La operación de reemplazo a trabajadores en huelga, previo a los 15 días hábiles que autorizan al empleador para tomar una decisión como esa, le valió a E2 una multa en la Dirección del Trabajo y cierto desprestigio hacia el mundo de los trabajadores. En los hechos, lo que había ocurrido era que por primera vez la continuidad operacional de la empresa se había visto interrumpida por la acción de los trabajadores, ahora cuando la empresa ya contaba con filiales en otros territorios nacionales, y la escala de sus operaciones estaba viéndose amenazada por la conflictividad laboral. Para los trabajadores este suceso marco un antes y un después en las relaciones laborales, aunque muchos no conocieron los detalles, pero todos supieron que la huelga marcó un precedente.

*“En el 2008 también se generó una negociación donde ya se veían atisbos de esta nueva forma de pensar, pero sí con el gerente de recursos humanos antiguos donde ya las bases no estuvieron de acuerdo con las propuestas y fueron capaces de pararse” (Sub-gerente de Relaciones Laborales - E2).*

La empresa respondió con cambios en la política de GRH. Se adoptaron algunas medidas drásticas que incluyeron el despido del entonces gerente general y gerente de RRHH de la época, el cual había permanecido desde 1982 en el cargo y había encabezado la transición anterior entre la Gerencia de RRL y la Gerencia de RRHH. Se incorporaron nuevos ejecutivos que mostraban credenciales de tener “otra mirada” sobre las relaciones laborales, más ajustada con las necesidades contemporáneas. La nueva gerente de RRHH era una psicóloga especializada en materias organizacionales y consciente de la prioridad que tenían las relaciones laborales en el nuevo ciclo expansivo.

*“La crisis que hizo que entrará yo y que saliera el gerente general y el gerente de recursos humanos anterior hace diez años atrás cuando entramos X y yo, se produce por una huelga en la planta” (Vicepresidenta de Personas – E2)*

Tras el conflicto, la reestructuración que prosiguió fue relativamente gradual entre los años 2009 y 2012. Respondía a un problema importante de relaciones laborales, pero a la vez proyectaba un futuro de expansión donde tales problemáticas no podían estropear los proyectos comerciales. De hecho, a la nueva estrategia de GRH que se consolidaba en 2012 le tocaba administrar una fuerza de trabajo completamente distinta a toda la historia pasada de la empresa. Mediante una cuantiosa inversión, E2 compra en 2013 una de las mayores filiales europeas en servicios industriales de minería. Entre ese año y 2015 se duplica la dotación de los trabajadores.

De un total de 3.500 trabajadores aprox. que trabajaban en E2 en 2015, 1.800 corresponden a trabajadores que desarrollan sus actividades en el territorio nacional, y de aquellos, sólo 800 se encontraban contratados por la empresa en 2011. Según las memorias anuales de la última década, más de 2000 trabajadores tienen menos de 6 años en la empresa y cerca de 1400 tienen menos de 3 años de antigüedad. Es decir, el crecimiento de su fuerza de trabajo en los últimos 10 años adquiere dimensiones no conocidas para la empresa hasta el 2008 (año de la huelga), y que exigen un cambio más profundo en la estrategia de GRH.

### **La consolidación de la nueva Vicepresidencia de Personas**

Las lecciones que dejaba la huelga de 2008, así como también la necesidad de avanzar hacia una nueva escala de operaciones, motivan un cambio en la plana gerencial de E2, ahora estructurada de tal manera en que las gerencias más importantes pasaran a llamarse “vicepresidencias”, con directa relación hacia la

gerencia general. Así es como la gerencia de RH, vigente desde el año 1992, ahora se convertía en la Vicepresidencia de Personas (VP).

*“Hubo un cambio en gerente general, hubo una crisis importante del negocio, y el gerente nuevo de alguna manera quiso... entendía la importancia del tema de las personas y entonces quiso hacer una gerencia en ese minuto de reporte directo a la cabeza de la compañía. Un área soporte que efectivamente asegurara la gestión de la persona en lo que era la gestión de la compañía. Ahí llegó yo y básicamente a lo que yo me dediqué durante los primeros cinco años fue a generar un proyecto, una transformación cultural muy importante para que esta compañía se transformara en una compañía de alto desempeño, gestionando super fuerte el cambio desde una compañía muy paternalista con larga permanencia, largas antigüedades versus un poquito el énfasis en el desarrollo de carrera, la implantación de subsistemas de recursos humanos, implantación del concepto de desempeño de manera importante y gestión de temas como lean management, gestión de talento, búsqueda de ejecutivos de semilleros y generación de carreras para los que son los millennials... y un poquito todo lo que ha sido el desarrollo como más moderno de la gestión de personas.”* **(Vicepresidenta de Personas – E2)**

La responsable de encabezar la VP era la misma gerente de hace algunos años atrás, pero ahora tenía la posibilidad de aumentar la cantidad de profesionales que trabajaban en el área. Fueron varios frentes los que se atendieron, pero hubo uno que tuvo prioridad: las relaciones laborales con los sindicatos. De forma muy similar a lo analizado en el caso de E1, la VP inaugura en 2013 la Subgerencia de Relaciones Laborales, responsable del monitoreo permanente de los conflictos y negociaciones con los trabajadores. El nuevo tamaño de la empresa hacía imposible que la VP llevara todas las relaciones con los trabajadores, sobre todo en un contexto en donde las plantas aumentaban y su distribución geográfica abarcaba varias regiones de Chile y una planta en el extranjero. El alto grado de conocimiento técnico y especialización de los trabajadores, agrupados en sindicatos, tornaba a estas asociaciones un actor político clave en la compañía.

*“Esta organización hasta el año 2011 eran 1.300 personas. En total en E2, desde 2013 a la fecha vamos en 3.400 personas. Por lo tanto, en el 2013 cambia la estructura de recursos humanos porque antes la relación con los sindicatos, y hasta esa fecha teníamos 9 sindicatos, la llevaba directo el gerente de recursos humanos. Él era el interlocutor hasta esa fecha, pero una vez que ya crecimos en dotación, se hizo más grande la dispersión geográfica y la gerencia hizo una reestructuración de la Vicepresidencia de Personas y se creó la subgerencia de relaciones laborales. Entonces, ahí tuvimos como el primer gran cambio en términos de lo que es cómo se administran las relaciones laborales. Y desde ahí, que se viene trabajando con el modelo este de las tres patitas: donde están los sindicatos como interlocutores, los jefes de planta o supervisores que son los que llevan la relación laboral, la Red de Persona que es la que levanta los temas y yo en el ámbito Corporativo, asegurarme de que se están cumpliendo las políticas y el proceso y procedimiento que emanan de la Vicepresidencia de Personas.”* **(Sub-gerente de Relaciones Laborales - E2).**

*“todo lo que tenga que ver con relaciones laborales está enmarcado en las grandes definiciones que nosotros tenemos como políticas y procesos, que es la base para poder nosotros trabajar alineados, para trabajar con un puro discurso que haya en estos locutores, lo que de alguna manera facilita también en la gestión. Y la generación de confianza es la clave para llevar esta cuestión”* **(Sub-gerente de Relaciones Laborales - E2).**

Pero estos cambios, si bien se mostraban muy alineados con lo sugerido por la literatura de gestión y las nuevas perspectivas empresariales, no eran tan bien recibidos por parte de los trabajadores. Efectivamente el paternalismo era fuerte en la época donde E2 se componía de pocas plantas, y la relación de RRHH la llevaba el *line manager* o supervisor, con escasos procedimientos que estuvieran realmente centralizados en una gerencia corporativa. Cuando ocurre este crecimiento acelerado esa estructura se complejiza y aquellos supervisores se integran a una línea de mando mucho más extensa y desde luego no presencial en las plantas productoras. La GRH enfrentaba así algunos problemas para recomponer las relaciones laborales, apostando por recuperar la confianza de antaño pero evitando reproducir modos de relación tradicionales y etiquetados como ineficientes.

*“se perdió la cercanía a lo mejor incluso de persona, de persona a persona, de que un trabajador tenía que ir y tener algún contacto con el gerente o encargado de recursos humanos. Muchas veces pasa que recursos humanos no conoce al trabajador”* (Dirigente Sindicato – trabajador área explosivos E2)

*“no tenemos lo que teníamos antes como [Zona de la Planta Productora], lamentablemente la madre murió, yo lo veo así.”* (Dirigente Sindicato– trabajador mecánico E2)

*“nosotros teníamos una autonomía que servía como planta éramos autónomos [Zona de la Planta Productora] tenía su autonomía. Sin embargo, el tiempo ha ido desvalorando todo eso porque ahora lamentablemente como planta ya no dependemos de nosotros, sino dependemos de otras personas que en este caso es oficina Santiago, entonces toda esa autonomía que teníamos nosotros y ahí si sentimos que hemos perdidos ciertos derechos o beneficios que teníamos nosotros como planta.... igual existe la parte humana acá, pero las decisiones lamentablemente no son como antes no se toman acá todo tiene que pasar por Santiago y es tiempo y eso es lo que nos complica un poco.”* (Dirigente Sindicato – trabajador mecánico E2)

La nueva VP se acoplaba de forma mucho más clara al nuevo mantra de la GRH. El grupo empresarial controlador de la compañía adopta una postura más favorable a la “concertación social” que promovían los gobiernos y las organizaciones sindicales tras el retorno de la democracia, y desde luego la huelga de 2008 forzó a una definición más clara en materias relativas a las relaciones laborales. La VP ingresa al Círculo de Personas y Organización de ICARE y establece, hacia el 2013, que su principal propósito organizacional era “humanizar la minería”. Era el momento adecuado para presentarse como una compañía de primer nivel en Chile, ya que ingresaban con más fuerza a mercados extranjeros.

## **Prácticas de GRH orientadas al desempeño, compromiso y participación**

El caso de E2 da cuenta de una empresa susceptible a los cambios en materia de prácticas de GRH, alineada con ciertas tendencias internacionales y enfocada al diseño de sistemas de trabajo de “alto desempeño”, tal como indican las memorias anuales de la compañía desde 2012 en adelante. En términos comparativos (respecto de E1 y E3), este es quizás el caso que mayor relevancia le otorga a la fuerza de trabajo en la

cadena de valor y en los objetivos estratégicos de la empresa, dadas las características del proceso de trabajo. Participar en los procesos productivos de E2 requiere de alta capacitación en materias relativas a la preparación, manipulación y ejecución de materiales industriales que se utilizan en yacimientos mineros de alta complejidad, por lo que capacitar a la fuerza de trabajo y contar con su compromiso ha sido una tarea fundamental desde la fundación de la empresa.

Siguiendo la conceptualización sobre los mecanismos de voz de Boxall y Purcell (2010), se podría decir que, en el período previo a la apertura comercial y expansión de la compañía, existían formas de *participación indirecta centrada en el poder* y en la tarea, dado el peso de los sindicatos en las tareas propias de la administración. Esas tendencias han experimentado en el período reciente un franco retroceso, y en su lugar se ha instalado una perspectiva tecnocrática de la gestión, en el que la dirección gerencial recupera la conducción exclusiva de la empresa, y los trabajadores siguen participando, pero ahora de forma directa e indirecta en las tareas (enriquecimiento laboral y organización de proceso productivos), bajo un marco unitarista clásico (o managerial). Por eso se han fortalecido también espacios propiamente técnicos como, por ejemplo, un departamento de I+D valorizado al año 2016 en más de 5 millones de dólares.

*“(...) ponte tú la población de choferes en servicio es altamente crítica porque un chofer camión fábrica no es chofer de un camión es chofer de una fábrica tiene que hacer una mezcla de nitrato de amonio con (...) y meterles otras cosas si es que están vendiendo energex o blendex o dependiendo del producto. Entonces un viejo que sabe mucho, bueno, a ese viejo lo cuidamos como hueso santo. Y como tenemos este modelo red eso es lo que nos permite el modelo red porque hay alguien que cacha eso, hay alguien que trabaja que es la X que trabaja en servicio y, por lo tanto, entiende su negocio y lo entiende tan bien que dice “no comadre, yo con los choferes camión fábrica los necesito atender distinto y necesito instructores, así que arma un modelito de instructores”, vamos armando un modelito de instructores.” (Vicepresidenta de Personas - E2).*

## **Estructura de la nueva política de GRH**

Tal como E1, el primer aspecto a reforzar fue la seguridad laboral y la salud ocupacional, sobre todo por los estándares en estas materias que eran exigidos para entrar de lleno al mercado global y prestar servicios fuera de América Latina. En este período se implementan programas de higiene industrial, capacitaciones en materias relativas a los riesgos de ciertas enfermedades y lesiones, protección a los trabajadores expuestos a sílice y fiscalización en los espacios de trabajo para evitar el consumo de alcohol y drogas. Pero en 2012 con la nueva VP se definen tres pilares prioritarios de intervención:

1. **Cambios en el Área de Reclutamiento y Selección:** Para un estricto control de dotaciones y un reclutamiento que apoye la transformación cultural a través de incorporación de profesionales y técnicos del mercado, ajustado a lo que E2 denomina el “ADN” de la empresa. Las capas profesionales crecieron a mayor ritmo que las operarias en este período. Para 2016 la dotación había

ya cambiado drásticamente: al menos un tercio tenía menos de 3 años en la empresa (1.300 aprox.), un poco menos de 1.000 trabajadores tenían entre 20 y 30 años, y los colaboradores extranjeros estaban próximos a alcanzar el mismo peso en la participación de la empresa que los trabajadores nacionales (aprox. 1.600 versus 1.800).

2. **Constitución de la Red de Personas:** Dada la diversidad geográfica de las plantas y oficinas de E2, se comenzó a implementar la figura de un profesional generalista de gestión de personas que representa a la Gerencia de Personas en las cuatro “zonas clave” que define la nueva distribución territorial de la compañía. Este rol se conoció luego como la “Red de Personas”, que establece un vínculo entre el *line manager* (jefes de planta y supervisores), los *business partners* que representaban a la VP en terreno, y la Subgerencia de Relaciones Laborales. Se lograba así descentralizar delegando mayor responsabilidad en la línea de producción, a la vez que se centralizaba el monitoreo desde la VP.
3. **Creación de Jefatura de Marketing Interno y Comunicaciones:** Para alinear las comunicaciones internas “en torno a una identidad” definida, conocida, comprensible y cercana que, además, acompañe la construcción de una organización de alto desempeño (memoria anual 2013). Este brazo comunicacional interno resultará fundamental para la alineación de intereses y conseguir el compromiso de esta nueva dotación de trabajadores.

Es interesante destacar que este proceso muestra interesantes contradicciones entre discurso y prácticas, y en la dirección política que asumen las prácticas. Lo primero se refleja principalmente en las discordancias que se dan en el relato de los trabajadores y las gerencias, y lo segundo se expresa en una intención claramente unitarista de la gerencia, poco interesada realmente en diversificar las fuentes de control de las relaciones laborales, pese a su insistencia sobre la superación del paternalismo tradicional.

### **El fortalecimiento de la política de capacitaciones**

El área de reclutamiento y selección aumentó la rigurosidad de sus procedimientos porque el objetivo estratégico de la empresa en el nuevo ciclo de expansión consideraba la consolidación de E2 como una compañía de alto desempeño. Para ello era fundamental que los nuevos “colaboradores” contaran con las competencias adecuadas y que los sistemas de trabajo tuvieran un mayor dinamismo, ofrecieran mayor movilidad y posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, y se contaran con los especialistas más destacados.

Se crea en 2012 el “Programa Impúlsate” destinado a los obreros de la compañía, que consistía en capacitaciones, con cupos para 2 cursos por persona, en materias de formación básica sobre informática, inglés, legislación laboral, y presentaciones efectivas, dedicando cerca de 5.000 horas de trabajo y completándose 36 cursos. En 2013 se crea también el programa de “Inducción Corporativa”, el cual procura que cada trabajador que se incorpora a la empresa haya sido entrenado al menos 6 meses previamente. A esto se suma un programa de “Relatores Internos” en el cual se certificaron a 20 trabajadores del área de servicios y del área de químicos, los que impartieron cursos a todos los trabajadores que tuvieran al menos un año de antigüedad. La penetración de este tipo de programas fue tal que no sólo alcanzaba a los trabajadores sino al conjunto de su familia, incluyendo algunas capacitaciones para sus esposas:

*“El concepto de familia, yo he dicho, chuta, efectivamente ya no somos familia, familia en el contexto que ustedes tenían, pero siempre les digo, “¿pero cuando hemos tenido casos extremos nosotros como empresa lo hemos dejado solos? No, ¿nosotros como empresa le hemos cerrado las pertas y le hemos dicho que no hay ninguna posibilidad? No (...) Pero ¿sabe qué?” capacitamos a sus señoras para que haga algún pituto: manicure, pedicure, peluquería, repostería, administración financiera, administración bancaria; cosa de que vean que les vamos a decir que ya no somos el papá” (Sub-gerente de Relaciones Laborales - E2).*

Las cifras subieron rápidamente. Sólo en 2012 se capacitó a 2.000 trabajadores, lo que representaba un aumento de un 35% de la dotación cubierta con respecto al año anterior. Para 2014 se capacitaron otros 1.600 trabajadores, en 2016 se capacitaron otros 2.000 y en 2017 a 2.500. En la misma línea, se fundó en 2015 un nuevo programa de Gestión del Conocimiento, cuyo mayor logro fue la creación de un Centro de Formación técnica que cuenta con tres escuelas: de Servicios, de Producción y de Soporte. Además, se entregaron 35 becas de estudios a los trabajadores para estudios a realizarse durante el año 2013, bajo criterios de mérito y desempeño. El 2013 la empresa dio 58 becas y mantuvo estable su número de beneficios hasta el 2017, fecha del último registro revisado. Junto a esta iniciativa por aumenta las capacitaciones y promover la especialización de los trabajadores, se instaló una visión meritocrática sobre el desempeño de los trabajadores, asociado a reconocimientos monetarios y mejora del ambiente de trabajo.

*“Nosotros dijimos... **yo no te voy a regalar plata**, ni seguir pagando por transacción, lo que quiero es que nos metamos en un concepto de productividad, yo gano y tú ganas, mejoremos este índice y lo que ganemos lo partimos por dos, que es un concepto un poquito distinto.” (Vicepresidencia de Personas – E2)*

*“Este tema del “clima laboral” apareció como hace 5 años yo diría... un poco más y **se ha hecho más riguroso ...las evaluaciones desempeño** para nosotros mismos como trabajadores sin lugar a duda es una herramienta que ha ayudado, no digamos el 100-, pero ha ayudado harto en lo que es el trato, el ambiente de trabajo.” (Dirigente Sindicato – trabajador área explosivos E2)*

Pero las iniciativas de capacitación no parecen estar exentas de conflicto. Muy por el contrario, las gerencias relatan cómo en los últimos años, junto a un aumento de la conflictividad, también crecen las iniciativas de

los trabajadores por resistirse a los nuevos mecanismos que evalúan y miden su desempeño. En una de las plantas productoras más importantes, los trabajadores parecen estar divididos, principalmente porque ven amenazada la estabilidad de sus salarios con estas nuevas prácticas, además de una pérdida de control de sus beneficios, cada vez más monopolizados por la VP.

*“antiguamente cuando teníamos las primeras evaluaciones y las evaluaciones eran buenas sí se notaba que había algo... un cambio, una buena acogida y los viejos salían bien, se les remuneraban; ahora no, ahora todo pasa por diferentes cosas... la política, la visión y misión de la empresa. Entonces, eso lo tenemos claro, pero cuesta bastante, si no es en una negociación colectiva, apelar por los viejos por un aumento de sueldo o mejorar las remuneraciones.” (Dirigente Sindicato – trabajador mecánico E2)*

*“estos son los que me acusan a la dirección del trabajo por todo, antes me acusaban 500 veces más que ahora, pero siguen siendo transaccionales y siguen siendo duros y llaman a pito de nada a no a la evaluación de desempeño y la gente no le hace caso, impresionantemente, la gente hace su proceso de evaluación de desempeño porque saben que está relacionada con sus incremento de renta, con sus becas, con todo, yo gestiono todo, si tú quieres una beca para que yo te pague el 70% de tus estudios tú tienes que postular y tu principal carta de presentación es tu evaluación de desempeño entonces cómo la gente no va a participar, bueno ellos llaman a no participar hincha con la no participación” (Vicepresidencia de Personas - E2)*

La gerencia parece buscar, junto al aumento de las capacitaciones, un control sobre éstas de modo tal que los trabajadores no tengan posibilidades de intervenir en la planificación. Siguiendo las definiciones de Greenwood y Van Burren III (2016) la racionalización de la GRH se da en un marco unitarista de las relaciones laborales, dado que se asumen intereses convergentes y se le niega al otro (los trabajadores) su autonomía y participación igualitaria en la empresa. De hecho, se dice explícitamente que los trabajadores pueden intervenir en decisiones superficiales -como la organización de la fiesta de fin de año-, pero no en temas como las capacitaciones. Por eso es que, contrario a lo señalado en el discurso, las nuevas prácticas se basan en un principio altamente paternalista que se permite ejercer coerción sobre los trabajadores en nombre de su propio beneficio. Los cursos y seminarios, que en principio son presentados como un recurso para la capacitación, sirven aquí también como parte de un programa para docilizar la perspectiva de los trabajadores y “educarlos” bajo una visión más colaborativa, lo que llaman “liderazgo operacional”.

*“Lo otro que estamos desarrollando fuerte es lean que justamente lo que intenta desarrollar es el liderazgo operacional, o sea porque esto es más para liderazgo más sofisticado, el liderazgo operacional hay que enseñarles técnicas como la reunión gemba para que efectivamente estos viejos entiendan que el que mejor sabe cómo hacer la pega es el propio operario y por lo tanto él tiene que establecer solo compromiso con el operario y establecemos la reunión gemba y todo lo de resolución de problema, y todo lo que es lean management” (Vicepresidencia de Personas - E2)*

*“yo pago horas extras cuando yo te pido capacitarte para el desempeño de tu trabajo, pero no te voy a pagar horas extras cuando tú te quieres capacitar para ser chofer operador fábrica y eres cargador de tiro y viene el sindicato y me alega y ahí nos paramos los dos -con mi gerente de producción- y no nos movemos de ahí, y “te voy a hacer huelga” y hazme huelga y yo te hago un plan de contingencia y me preparo para el plan de*

*contingencia y le cuento que estoy en plan de contingencia y que estamos preparándonos, armándonos hasta los dientes y ellos saben, o sea claro si la fiesta no les gustó y a mí me es gratis pasarle la fiesta, les paso la fiesta, pero hay cosa que no son transables (...) ellos quieren negociar con nosotros que se pague horas extras a la gente que va a los cursos y nosotros les decimos “no vamos a pagar horas extras porque estamos usando el tiempo personal, porque él se está capacitando para él” cuando yo capacite por una necesidad del negocio yo te pago tus horas extras, pero sino no te las pago y no te las voy a pagar y me paro bien parada ahí.” (Vicepresidencia de Personas - E2)*

*“Y ellos forman parte de este proyecto, liderazgo operacional que se llama, el cual va a finalizar este año 2018 con un diplomado, que no sé con qué universidad finalmente vamos a cerrar. Lo único que yo hago con eso es entregarles competencias, competencias blandas, competencias duras, para efectos de que ellos tengan herramientas de cómo abordar las problemáticas que a ellos se le generan, las conversaciones difíciles, las asambleas que son cada vez más irruptivas, las asambleas que están cada vez más dispuestas a irse a procesos de choque.” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)*

## **Incorporación cultural como herramienta del control hegemónico**

Junto a las iniciativas relacionadas con capacitación y desempeño, apareció también la preocupación por el compromiso o *engagement*, relacionado con aspectos más culturales de la compañía. La VP afirmaba en una entrevista en 2015, que “*necesariamente se requiere trabajar una cultura de innovación y las gerencias de personas son, naturalmente, las que más cerca están de los temas de cultura en las compañías*”. En esta línea aparecieron nuevas iniciativas como la encuesta de Clima Organizacional, los Programas de Reconocimiento, se complejizaron los programas Desarrollo de Carrera, la Política de Compensaciones y un innovador programa de Beneficios Flex, pensado para otorgar incentivos a los trabajadores por vías alternativas a la negociación colectiva. Estos últimos se presentaban como una necesidad cada vez más evidente frente al cambio en el perfil de su dotación, más joven, más educada y diversa sociodemográficamente.

La Encuesta de Clima nace en 2014 y actualmente se aplica en los 9 países de E2 tiene trabajadores (por plantas productoras o filiales). Los focos de la encuesta son aspectos de interés de la GRH tales como el liderazgo, esquemas de beneficios, oportunidades de desarrollo, entre otros. Los paquetes de incentivos se han customizado gracias a la información que provee la encuesta. Por su parte, los programas de reconocimiento consisten básicamente en destacar a ciertos trabajadores en competencias o valores específicos que son relevantes para la compañía, los cuales han aumentado aceleradamente en el último tiempo, dado su escaso costo material y su importante valor simbólico. Solo en 2013 se otorgaron 1.063 reconocimientos a un total de 603 personas, y luego en 2014 se otorgaron 2.319 reconocimientos más a unos 1.000 trabajadores, proceso que culmina anualmente con la designación del premio “Espíritu E2”. La tendencia al aumento se mantuvo estable en los últimos años, dado que entre 2016 y 2017 creció un 122%.

Probablemente es la iniciativa que mayor crecimiento ha tenido, pero también la que tiene un efecto más modesto, que poco sentido material hace a los trabajadores.

*“la verdad es que son bien inclusivos con nosotros, pero de ahí a hacer cosas... no tanto; hay premio por todo, pero solo papel no más ¿me entiende?” (Dirigente Sindicato– trabajador área almacenamiento E2)*

Otro tema polémico ha sido el desarrollo de carrera, que en la práctica ha dado oportunidades de crecimiento profesional a muchos trabajadores, pero también ha frustrado las expectativas de otros. Se perfeccionó el Programa de Movilidad Interna, que abre cupos para que trabajadores de distintas zonas de Chile o el extranjero puedan viajar a otras plantas dentro del país o en las filiales extranjeras, lo que ha tenido mucho éxito sobre todo en los trabajadores nacionales, que actualmente llenan el 70% de los cupos. El foco ha estado puesto “en la generación de redes colaborativas entre las filiales, compartir mejores prácticas, identificar oportunidades de sinergias y un mayor acercamiento entre las culturas que componen la compañía” (Memoria anual 2017). También han recibido especial atención las franjas de profesionales y ejecutivos jóvenes, potenciados a través de un modelo de gestión del talento, en el que reciben atención especial dado el coste de su formación y las altas exigencias en el reclutamiento.

*“hemos apostado por meter el desarrollo de carrera, meterle con harta fuerza... porque nosotros entendemos que el bienestar, el engagement de la gente, **nosotros trabajamos harto con la psicología de la felicidad, el engagement de la gente pasa por temas higiénicos** como el ser pagados equitativamente, liderazgo y desarrollo humanos, esas son las palabras.” (Vicepresidencia de Personas - E2)*

*“nosotros tenemos un instrumento que es el típico **talent management system** que básicamente consiste en que mapeamos en una matriz de nueve cuadrantes a todo el mundo profesional y ahí generamos planes de sucesión, planes de carreras, desarrollo al hueso del ejecutivo que es uno, dos o tres en nuestro mapeo de profesionales y al mundo no profesional nosotros básicamente estamos trabajando con desarrollo de carrera y qué es desarrollo de carrera y qué es lo que tiene que hacer para pasar de un lugar a otro a través de lo que nosotros llamamos, **habilitaciones**” (Vicepresidencia de Personas - E2)*

*“Si nosotros decimos que en una planta de servicios el cargo más básico vaya a ser minero y el cargo más alto es capataz, nosotros nos encargamos de diseñar una malla donde el minero sepa cómo llegar a ser capataz y a su vez, el capataz sepa cómo poder llegar a ser jefe de planta y para ser jefe de planta no le va a servir el nivel técnico que usted tiene, si o si se va a tener que meter a la universidad a sacar una ingeniería en ejecución en mina por darte un ejemplo, o una ingeniería en ejecución en química” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)*

Los trabajadores muestran valoraciones diversas sobre las posibilidades de desarrollo de carrera. De las tres citas que aquí se destacan, dos de ellas se muestran satisfechas con las nuevas posibilidades, pero una da a entender que este diseño de desarrollo laboral se construye “en el aire”, sin mayores posibilidades de

concretar esta oportunidad con ascensos reales, sobre todo en el caso de las categorías menos calificadas. Algunos trabajadores ven que comienzan a quedar postergados.

*“aquí hay [en la empresa] cursos de cada estudio, de cada formación hay cursos online de influencia operacional, creaciones de líderes y todo ese tema y se ha dado el caso que hay trabajadores que ya pasaron a ser jefes de turnos entonces la brecha que se está dando ya se va acortando, o sea los viejos miran con otros ojos ahora sí se puede antes no se vislumbraba porque antes era como un tema bien encapsulado el tema de lo que era llegar a jefatura, pero con estos estudios que han hecho de clima laboral, estudios de cómo me evalúan a mí en el año se han dado cuenta que hay personas, que hay trabajadores que pueden dar más, hay trabajadores que han salido y ahora son jefes de turnos y esos jefe de turno están dando buena aceptación en resultados que han sido también, entonces eso quiere decir que lo que se está haciendo con las personas está ayudando acá, si a mí me dicen “sabes que más en un tiempo más, en 5 años yo voy a ser jefe de turno” obviamente van a llegar a buen término por el tema de las capacitaciones, evaluación de desempeño, cómo va tú vida laboral desde 0 hasta 3 o 4 años más, cómo ha sido tu evaluación si va para arriba o se va para abajo o se mantiene” (Dirigente Sindicato – trabajador área explosivos E2)*

*“sí, si existen las posibilidades para hacer estudios, poder surgir en la empresa. (...) empezar desde abajo y empezar a subir por camión, empezar a ser cargador, camiones, después capataz y de ahí ya tienes que tener estudios superiores.” (Trabajador de base, cargador de pila – E2)*

*“claro, en tres años más hago bien las cosas sé que voy a llegar a cierto cargo ponte tú y después de ese cargo van a pasar 5 años más que yo me especialice, haga cursos, tenga mayores competencias voy a pasar a otro cargo, no es así es una construcción un poco en el aire el tema del desarrollo de carrera porque puede que una persona se vaya de un cargo un poco más alto y empiezan a subir, entonces sube el supervisor por ejemplo y un operador libre puede pasar a ese cargo, al de más abajo pasa al de operador libre y el otro pasa de operador ese es el movimiento que se da cuando hay una vacante no es que cada cierto tiempo se vaya dando la lógica de ir cambiando de cargo donde ahí hay un desarrollo grande de la carrera.” (Dirigente Sindicato – trabajador área almacenamiento E2)*

Otra política destacable se asocia al programa de beneficios flexibles destinado a toda la diversidad de la dotación. Este último programa, inaugurado en 2014, consiste en un sistema de puntos acumulables, en función de ciertos reconocimientos y compensaciones (que comenzaron formalmente en 2012), mediante el cual se puede acceder a días libres, aguinaldos, bonos, becas escolares, descuentos para vacacionar, entre otras ofertas. El programa ha tenido éxito rotundo y cuenta actualmente con una tasa de participación del 98% de la dotación total. Lo interesante del sistema es que homologa su forma de funcionamiento a los programas de fidelización de clientes del *retail*, e induce a una mayor satisfacción y compromiso de los trabajadores. Pero tiende también a fragmentar a los trabajadores, dado que todos persiguen beneficios diferentes en función de las etapas de la vida en que se encuentran (jóvenes sin hijos, padres con hijos pequeños, otros interesados en financiar los estudios universitarios de sus hijos, otros pensando en maximizar su jubilación, entre varias situaciones más).

*“se diseñó un sistemita que es en base de puntos, yo tengo 8.000 puntos para repartir en una parrilla de sin fin de beneficios: bono de navidad, de vacaciones, de fiestas patrias, de natalidad, de estudio, días de permiso,*

*medios días, día de cumpleaños, día de trámite, día de no sé qué, día de no sé cuánto y eso fue súper bien recibido... sintieron que la empresa se había hecho cargo de una necesidad de ellos ya que les permite, en virtud de sus necesidades, poder elegir (...) es muy punto de la tienda, es muy puntos de la tienda. A ver, yo soy mujer, yo soy soltera pero tengo un hijo, entonces me interesa el día de cumpleaños de mi hijo, entonces yo me voy a pedir medio día. O sabes que el día de mi cumpleaños no quiero ir a trabajar, me voy a pedir el día de mi cumpleaños. O quiero otro día para trámites personales, por ejemplo para los supervisores que están en faenas, listo.” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)*

Esta fragmentación claramente no se debe a esta política en particular sino a la propia tendencia de crecimiento de la dotación de trabajadores que se torna más diversa. Por eso también ocurre que las identidades colectivas como los sindicatos se tornan más débiles en ciertas negociaciones, en este caso, la introducción de todo este nuevo programa de beneficios que ocurre en paralelo a sus acuerdos colectivos.

### **Involucramiento regulado de los trabajadores como forma de participación**

Por último, entre las políticas que se centran en la participación e “involucramiento” (como le llama la empresa), la prioridad ha estado en la mantención de un sistema auditable de gestión de la seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y calidad, apropiado para los procesos productivos de la empresa, en un marco de acción preventivo y de mejoramiento continuo. Además, se ha dispuesto de la nueva jefatura de “marketing interno” con la cual se espera que las gerencias de E2 comuniquen de forma oportuna a todas las partes interesadas de las políticas de la empresa, de modo tal que se sientan efectivamente partícipes. Pero tal como se comentaba anteriormente, la perspectiva unitarista de la gestión restringe la participación de los trabajadores a los intereses ya demarcados por la empresa, lo que genera algunos problemas. Se ha logrado de todos modos una incorporación institucionalizada, orientada a potenciar el liderazgo de las jefaturas, el “liderazgo operacional” de los obreros, y una intensificación de la comunicación interna.

En cuanto al liderazgo de las jefaturas, este ya había comenzado en 2013, pero se termina de oficializar como programa en 2015. Comenzó como un taller de *accountability* en el que participaron 271 jefaturas y se lanzó la primera versión del diplomado “Habilidades Directivas” impartido por la Universidad de Chile, y que fue dirigido a 61 ejecutivos de la Compañía. En 2014 se desarrolló un programa que abarca a los jefes de las distintas plantas y líderes de la operación, otro programa destinado a dirigentes sindicales -con 22 participantes y diseñado por la Universidad de Chile-, otro programa de inglés y de perfiles ocupacionales para la industria de Tronadura. En 2015 se implementa modelo *Leadership Pipeline*, que cuenta con cuatro niveles de liderazgo: Líder de Sí Mismo, Líder de Otros, Líder de Líderes y Líder Senior. Se ha terminado así de instalar una fuerte cultura meritocrática en la empresa que interpela con fuerza sobre todo a las franjas de trabajadores menos asimiladas a la cultura obrera.

Respecto al liderazgo operacional, destaca la realización de una malla de cursos como legislación laboral, *accountability* y otros, dirigido a profesionales de alto potencial de plantas de servicio que apuntan a desarrollar su rol de líderes (Memoria Anual, 2017). Durante el año 2015 se trabajó el concepto de equipos naturales de liderazgo que trabajan con un consultor experto buscando oportunidades de mejora, acompañados por los líderes del área de RRHH para internalizar la técnica de liderazgo. Pero al mismo tiempo, el liderazgo no aguanta la cogestión ni una administración compartida, sino que la gerencia reclama para sí el monopolio de esas decisiones.

*“en las reuniones mensuales nosotros contamos informaciones, que por ejemplo de aquí a 6 meses se va a levantar o va a haber un pick de producción... varios temitas que se pueden ver, el tema de producción, el tema si van a contratar a más personas, el tema de sus calificaciones, por ejemplo, nosotros como estamos situados como empresa a nivel y a nivel internacional esa información es clave. Y creame que hemos tenido una buena acogida con respecto a doña [VP], o sea no es que te va a decir te lo tengo para hoy día o mañana, pero al siguiente mes te tiene todo lo que solicitas.” (Dirigente Sindicato – trabajador área explosivos E2)*

*“Antes cuando yo recién llegué tenía 10 acusaciones mensuales en la inspección del trabajo en Antofagasta ahora es bastante menos, pero todavía son muy jodidos, muy complejos porque en buenas fuentes a ellos le ha costado entregar, ellos tenían congestión definitivamente y yo no le aguanto la cogestión (...) todo en transado, es que saben que necesito cambiar la jornada de 7x7 a 6x6, ah bono, y por qué te voy a pagar un bono compadre ¿cachai?” (Vicepresidenta de Personas - E2)*

En cuanto a las comunicaciones, el propósito fue asegurar la comunicación descendente. La compañía fortaleció la comunicación bidireccional a través de los líderes potenciando la campaña “Comunica2”, un guion que se entrega a cada jefe para que mediante una reunión presencial con su equipo se estandaricen las comunicaciones y se generan conversaciones con los colaboradores, lo que ha tenido relativo éxito.

*“he notado un cambio en relación a lo que es la comunicación que tiene que tener una persona como dirigente sindical con el empleador en este caso la parte que está liderando que es personas es el departamento que lidera el trato entre los sindicatos y obviamente con los trabajadores todo se ha hecho en base a una red que tenemos nosotros con el departamento, o sea todo se informa, todo se conversa, hay reuniones mensual planeadas donde hacemos la minuta que son los temas que se están tratando, qué es lo que va a quedar pendiente para retomarlo en la siguiente reunión todo lo que es relacionado con las capacitaciones, con crecimiento los mismos trabajadores deben saber lo que se está haciendo creo yo personalmente que hemos tratado de llevar a buen término este tema de lo que es la comunicación tanto sindical como la parte del empleador efectivamente lo que es personas.” (Dirigente Sindicato– trabajador área explosivos E2)*

En síntesis, las prácticas de GRH han transitado hacia estándares más modernos de organización de la fuerza de trabajo, pero con una perspectiva paternalista en la cual la gerencia reclama el control total sobre las relaciones laborales, y asume intereses convergentes entre las partes. A partir de esos principios han diseñado sistemas para la mejora en el desempeño que introduce nuevos criterios de productividad y entra a competir con los beneficios basales ganados en negociaciones colectivas. En lo que respecta al

compromiso, el trabajo ha sido muy destacable y en general orientado a ganarse la venia de los trabajadores en un contexto donde la especialización torna muy valiosa la retención de los trabajadores. Además, la expansión internacional y la dinamización de los mercados exige trabajadores más preparados e involucrados. Finalmente, en la participación, que como se indicaba en un comienzo, se basa en la participación directa e indirecta centrada en las tareas, destaca la mejora de los sistemas de comunicación y las nuevas políticas orientadas a educar el liderazgo de los trabajadores, con el propósito de alinearlos con las políticas de la empresa. Cabe señalar, sin embargo, que tanto en las políticas de desempeño como en las de participación aparecen resistencias por parte de los trabajadores, fundamentalmente porque trastoca las viejas lógicas asociativas e interrumpe su autonomía tradicional, por medio de nuevos beneficios que van asociados a compromisos no pactados en instancias colectivas.

## La Gestión del conflicto desde la mirada neopaternalista

### El enfoque unitarista que persiste

La estrategia de la gerencia de RRHH de E2 para gestionar el conflicto ha consistido fundamentalmente en reforzar un modo de aproximación neopaternalista sobre las relaciones laborales. Pese a que las jefaturas afirman dejar atrás las prácticas más paternalistas, su abordaje sobre los conflictos laborales no ha dejado de operar bajo esta lógica: no se trata de reconocer “al otro” –en este caso, los trabajadores- sino de “educarlos” para que comulguen con los mismos valores del “ADN” de la empresa, negando con ello toda posibilidad de una alteridad conflictiva. Es una forma de managerialismo clásico que ha existido como tendencia *mainstream* en la GRH desde sus orígenes en la administración científica. Sin embargo, se combina con tendencias más novedosas de la actualidad como las políticas de comunicación descendente, la formación de liderazgos, los seminarios y charlas, entre otras medidas que diluyen la vieja iniciativa colectiva obrera. La prioridad es hacer que los trabajadores recuperen confianza con la empresa.

*“con los sindicatos nosotros somos especialmente cuidadosos... ellos tienen que ser parte de las decisiones, para que ellos estén dispuestos a bajarse el bono de término de negociación al 50% de lo que ganaron en la última negociación... necesitan creerle a la alta gerencia cuando la alta gerencia dice tenemos que abrocharnos el cinturón y para eso nosotros hacemos varias cosas.” (Vicepresidenta de Personas - E2)*

*“en mi población sindicalizada el mantenerlos súper informados del ritmo del negocio es grito y plata para nosotros” (Vicepresidenta de Personas - E2)*

Así es al menos como las gerencias han justificado la incorporación simbólica y material de los trabajadores a las decisiones de la compañía; no porque estén dispuestos a escuchar sus posturas, sino forzando un compromiso con las posturas previamente definidas por la empresa. Pero tal como ya se relataba en el

capítulo anterior, la cogestión y otro tipo de fórmulas más democráticas de discusión no parecen tener cabida. De hecho, la tónica de los conflictos, pese a toda la retórica de GRH, sigue centrándose en problemas salariales (bono técnico de negociación, ajuste de remuneraciones e indemnización por años de servicio), donde la iniciativa gerencial ha puesto sus fichas en nuevos acuerdos de productividad en tanto medio para establecer márgenes de desempeño. En definitiva, una política de orientación unitarista bastante hostil a los cuerpos colectivos.

*“a los sindicatos estamos **en todo un proceso de intentar convencerlos de dos cosas**, primero de que sus convenios son muy maduros y por lo tanto tiene muy poco que ganar y lo segundo importante, que la única manera que obtengan mejoría es a través que nos metamos en el concepto de productividad, de eficiencia, o sea de que empecemos a buscar a lucas y buscar, porque ya son muy maduros ya tienen todo lo que puedan tener, ya le metieron todo lo que le podían meter, no estamos más dispuesto de seguir encareciendo porque ya nos queda totalmente fuera.(...) Entonces, lo que estamos haciendo hoy día es tratar de meter el concepto de productividad entonces obtener bonos por ejemplos de (...), si cargamos más de lo que hemos venido cargando en el último año y eso lo medimos, entonces el beneficio lo compartimos” (Vicepresidenta de Personas - E2)*

*“estamos tratando de meterles cláusulas de productividad y de eficiencia [a los contratos colectivos] que es como, yo siento que ya es como otro estadio de la relación con los sindicatos” (Vicepresidenta de Personas - E2)*

*“mi estrategia va un poco a tratar de incorporar en el léxico de las dirigencias sindicales, no necesariamente temas asociados a bonos de dar por dar, sino que bonos que apunten a la productividad” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)*

Probablemente, la señal más clara de su orientación unitarista y paternalista es la actitud que asumen las jefaturas ante la negociación colectiva y la inminente situación de huelga. Tras los sucesos acontecidos en la huelga de 2008, y a diferencia quizás del caso E1, aquí la actitud ha sido negar el papel político de la paralización, a partir del viejo argumento de que los trabajadores son uno entre tantos “*stakeholders*” y que, en esa calidad, no tienen derecho a detener la totalidad de las operaciones. Por eso la VP, por medio de la Subgerencia de Relaciones Laborales, se encarga de preparar las negociaciones de forma anticipada, al igual que hace uso de todos los recursos a su alcance para evitar que la huelga interrumpa las actividades comerciales, a través de un “Plan de Contingencia”.

*“nosotros somos de la política de anticipar, no vamos nunca a reglada, o sea si vamos a reglada es porque nos estamos preparando hasta con cuchillos en los dientes. Y tenemos siempre, junto con el inicio de las conversaciones de negociación, la Subgerencia de Relaciones Laborales inicia lo que llamamos el plan de contingencia” (Vicepresidenta de Personas - E2)*

*“hacemos una reunión operacional con todos los involucrados de alto nivel para decir “el 5 de octubre estaríamos en huelga. Díganme por favor que hay que hacer para mantener stock, para mantener la relación con el cliente, etc.” Y se empieza a trabajar desde antes, o sea si hay que guardar stock desde enero,*

*empezamos a guardar stock desde enero para octubre y los viejos saben por eso “guerra avisada no mata soldado”, porque la Subgerencia de Relaciones Laborales es total y completamente transparente. Les dice “yo por supuesto tengo la responsabilidad como administración de cuidarme del paro de su huelga, así como ustedes juntan plaita yo me preparo para la huelga” esa es una primera cosa super relevante.”*  
**(Vicepresidenta de Personas - E2)**

*“Antiguamente la relación laboral la llevaba exclusivamente el gerente de recursos humanos, y no fue capaz de anticiparse y haber debilitado al sindicato con un buen plan de contingencia.”*  
**(Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)**

*[Refiriéndose al Plan de Contingencia] “es un plan que yo armo con un mínimo de un año de anticipación con respecto a la fecha de vencimiento de nuestro contrato colectivo. Es un plan que considera una mesa de trabajo donde tengo varios interlocutores y este plan tiene un comité, que es el comité de emergencia que se llama donde cada una de las áreas que participa tiene su rol. Este es un plan que se arma con cooperaciones, con suprachange, con VP de personas, con mantenimiento y cada una de estas áreas tiene que velar por diferentes ámbitos de acción a la cual ellos tienen que resguardar.”*  
**(Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)**

*“señores, yo tengo que ser responsable con los 1700 que trabajan en esta empresa, por lo tanto, créanme que con el dolor del alma nosotros tenemos un plan que nos permite laborar con ustedes o sin ustedes”*  
**(Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)**

Y si por el lado de la gerencia la iniciativa se fortalece, en la vereda de los trabajadores persisten problemas de articulación. Los sindicatos se agrupan por plantas productoras, y en cada planta hay más de un sindicato, quienes no logran organizarse para negociar colectivamente. Así, la rigidez de la GRH en el campo de las relaciones laborales no parece encontrar mayores contrapesos del lado de los trabajadores. Desde luego, este crecimiento tan drástico de su dotación produjo también una fragmentación que torna más difícil agrupar estos intereses. Así ha quedado claro en los últimos hitos de conflicto.

### **Los hitos en los que se manifiesta el unitarismo sobre las relaciones laborales**

Como se ha relatado, en 2008 una tensa huelga llevó adelante cerca de un centenar de trabajadores agrupados en uno de los dos sindicatos de la firma E2 en el norte del país, lo que marcó un antes y un después en las relaciones laborales. En un comunicado, el gerente general de E2 lamentó la huelga iniciada por el sindicato de una de las plantas del norte, formado por 105 trabajadores de 285 que laboran en la planta. La compañía perdió legitimidad, pero no desistió de su postura. De hecho, la sanción de la DT no fue aceptada y en 2010 E2 interpone una reclamación judicial contra la multa administrativa (1.020 UTM) en contra de la Inspección Provincial del Trabajo de Antofagasta. El 15 de junio de 2011, la Corte Suprema rechazó el recurso de casación interpuesto por E2, obligando a la empresa a pagar. De aquí en adelante la empresa parece adoptar una actitud distinta, un poco forzada por los hechos, y entre varias medidas realiza la reestructuración de la gerencia de personas.

La nueva VP construye todo un nuevo sistema de monitoreo y control sobre los sindicatos, que como ya se ha dicho, componen la subgerencia de relaciones laborales, la Red de Personas y los *business partners*. Este nuevo equipo tiene la tarea de fondo de poder abordar las relaciones laborales en perspectiva estratégica, para lo cual no sirve un forcejeo entre las partes sino generar las condiciones para refundar los términos de las relaciones mismas. Ese principio justifica a ojos de las jefaturas el trabajo colaborativo que entre empresa e instituciones educacionales que imparten seminarios y capacitaciones. Hubo todo tipo de cursos sobre habilidades directivas y operacionales que, en el caso específico del conflicto, contribuyeron a moderar las posiciones. Por eso cuando vienen las negociaciones colectivas de 2014 se alcanzan cuatro acuerdos exitosos en plantas de importancia estratégica. Jefaturas y trabajadores destacan este período como de mucha parafernalia sobre los espacios de diálogo. Destaca también aquí parte de las prácticas más tradicionalistas de mantener ciertas relaciones de confianza entre jerarquías sindicales y la VP.

*“sí, hay reuniones que hace la empresa también en Santiago que reúne a todos los sindicatos, hace una cena, después al otro día hay capacitación, no sé, de lo que está sucediendo en E2, cuáles son los pasos a seguir que tiene, lo que ha gastado, lo que ha dejado de vender. Entonces en esa instancia reúne a todos los sindicatos, puede ser acá en Santiago como en XX y te llevan y te traen.” (Dirigente Sindicato– trabajador área almacenamiento E2)*

*“a los sindicatos. Es una reunión especial, ad hoc para ellos, los traemos para Santiago porque a ellos les gusta venir a Santiago, compran en los malls, aprovechan, claro porque nunca están en Santiago. Vienen para acá, nosotros nos preocupamos harto de eso, los llevamos a comer a Alonso de Córdoba no los llevamos a comer a los “Buenos Muchachos” los llevamos a un restaurant de Alonso de Córdoba los llevamos al Bali Hai, los llevamos a partes buenas cuidando que ellos se sientan, porque **no tenemos que nosotros bajar, sino que, al contrario.**” (Vicepresidencia de Personas - E2)*

*“Nuestra máxima es mientras más informados estén los dirigentes sindicales y mientras más capacitados estén los dirigentes sindicales, mejores conversaciones vamos a tener y nos va a resultar a nosotros como administración más fácil, más fácil” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)*

Pero tras las negociaciones de 2014, se entra en un período de recesión en la minería del cobre, su principal cliente. El año pasado, la minería a nivel nacional y en la región vio postergar importantes proyectos producto de los precios actuales de los commodities. En el caso de Chile, el 2015 cerró con una producción de 5,76 millones de toneladas manteniéndose casi inalterada respecto al 2014 -aumentando en tan solo un 0,1%-, y para 2016 cae estrepitosamente en un 3,9%, y luego en 2017 otro 0,9% más. Esto afectó directamente a E2, dado que en ese mismo período había dado un salto en el tamaño de su dotación. Por eso empieza a implementar ciertos ajustes relacionados con los nuevos tipos de beneficios flexibles. La misma VP reconoce que este tipo de sistemas abaratan el peso financiero que significa el sistema de salarios fijos, lo que indica que en efecto se precariza el trabajo a partir de un principio meritocrático.

Pero para hacerlo hay que nuevamente lidiar con los sindicatos, quienes reclaman para los trabajadores sindicalizados los beneficios, que alcanzan un 53% de la dotación total de trabajadores. Al otro 47% se le persuade con distintos tipos de iniciativas que en alguna medida combaten los beneficios asociados a los contratos colectivos, y ponen estos nuevos sistemas de puntos “de la tienda”, como decía la subgerencia de RRLL, para desincentivar la participación sindical que torna muy pesados los contratos colectivos. Otro indicador claro es que las negociaciones ahora son de 36 meses y no de 48 como se hacía antes.

*“Desde el 2013 a la fecha nosotros hemos hecho ajustes muy importantes con respecto al bono término de negociación y este año nosotros no vamos a pasar de un bono de término de negociación de \$2.000.000 y un ajuste del 2%, por dos razones, principalmente por el tema del negocio que nosotros venimos cerrando convenio, contratos comerciales con márgenes mucho más acotados y segundo, porque nosotros desde el año pasado venimos trabajado con negociaciones máximo a 36 meses. Anterior a eso, las negociaciones eran a 48.” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)*

*“estamos tratando de convencerlos, pero básicamente porque ellos, la razón de ser de los sindicatos tiene que ver con la obtención de beneficios para sus viejos, entonces es muy complejo para ellos y yo no puedo darles duplicidad de beneficios a mis viejos porque me sale extremadamente caro, entonces lo que hago es decir “beneficio flexible para todo aquel que no está sindicalizado”*

*“esta compañía es tan habilosa que todos los beneficios como se los metió en los convenios colectivos, entonces no hay vuelta, todo el mundo error general a mí me ha costado muchísimo, muchísimo y recién con los beneficios “flex” estoy intentando generar una alternativa” (Vicepresidencia de Personas - E2)*

También se busca explícitamente entregar razones a los cargos profesionales y line managers para que no se involucren con los sindicatos y así reducirlo a algo propiamente “obrero” y sin capacidad de transversalización.

*“tienen perfiles distintos, los de supervisión son profesionales jóvenes y profesionales al fin y al cabo y en el rol general la mayoría no son profesionales o tienen estudios técnicos. Entonces son necesidades distintas y es ahí donde yo he apalancado un poco las conversas del rol de supervisión. Cómo se va a meter, con los sindicatos me refiero, cómo se va a meter un rol de supervisión a pelear un bono con un sindicato de un rol general, cuando el rol general lo único que quiere es un bono carguío por lo que cargan en el SAPU y el rol de supervisión lo único que quiere es aumentar el APV” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)*

Por eso también que sea desde el 2015 con especial fuerza que se oficializan los programas de liderazgo, coach y la serie de dispositivos orientados a la moderación del conflicto en las relaciones laborales. Este nuevo estilo educativo de gestión se instala con orden deseable en la empresa y facilita el cierre de ciertas negociaciones colectivas, el acuerdo para que los sindicatos estén disponibles a ciertas concesiones con la empresa, y que en definitiva los sindicatos entren a un modelo armónico de relaciones laborales.

*“En el 2015 lo primero que hice fue definir en conjunto con ellos cuál era el rol de ellos como dirigentes sindicales, así que es una cuestión mucho más sofisticada de lo que uno puede pensar con respecto a cómo*

*se administra. Y en conjunto definimos cuál era su visión, cuál era su misión y se generó un slogan, esa fue como la primera etapa que yo hice en el 2015. En el 2016, fuimos la etapa número 2 de este proyecto, donde hicimos trabajos de talleres para entregarles competencias principalmente blandas para que sean capaces de abordar estas problemáticas que a ellos se les generan con las nuevas generaciones, con las comunidades. Y en el 2016, hacia finales del 2016, la tercera etapa del proyecto es que ellos formen parte de un proyecto de liderazgo que tiene todos los grupos hacia acá, que es para sus actos ejecutivos, jefaturas, que es el modelo que habla del rol del líder y de las etapas que hay que abordar para efectos de hacer el cambio transformacional que tiene que tener los liderazgos” ” (Subgerencia de Relaciones Laborales - E2)*

## **Reflexiones finales**

En el caso de E2 la gestión de trabajo fue siempre una de las fortalezas de la empresa. Sin embargo, en este caso lo que motiva las transformaciones más recientes vuelven a ser conflictos con los trabajadores, aunque a diferencia de E1, este conflicto resultaba inusual: la huelga del 2008 marca un antes y un después en la empresa, y constituye uno de los principales obstáculos que tuvo que sortear la compañía para proyectar una expansión internacional de la empresa. La GRH en este sentido es parte de una estrategia por alinear a la fuerza de trabajo en la nueva fase en la que se involucra la empresa, lo que supone ante todo una fuerza de trabajo más capacitada pero también dócil y menos aferrada a las tradicionales estructuras sindicales (Stewart & Martínez Lucio, 2011). De ahí que los principales problemas que enfrenten se deban a la centralización de las decisiones, la pérdida de autonomía y poder de los trabajadores organizados.

Es también un caso donde puede encontrarse –principalmente, desde la VP y de la Subgerencia de RRL- un discurso que rechaza el viejo orden en el que se basaban relaciones laborales y la organización del trabajo de la empresa. Se insiste con recurrencia en la necesidad de superar el paternalismo que caracterizaba el orden laboral tradicional, para tornarlo más impersonal y racionalizado. Aunque esto puede parecer más propio de una transición del control tradicional al control burocrático, el nuevo liderazgo gerencial acompaña esta transformación con una política “envolvente”, altamente preocupada de los trabajadores en un sentido amplio: no sólo su desempeño laboral, sino también su educación, su vida privada en el hogar, la organización de la economía doméstica, entre otras facetas que dicen relación con la extensión del dominio managerial hacia esferas de la vida no relacionadas directamente con el ámbito laboral (Parker, 2002). Paralelamente, se apuesta por redefinir los procedimientos para la entrega de beneficios a los trabajadores, ya no amarrados a los contratos colectivos, sino dependientes de nuevas cláusulas de productividad, lo que hace sentido sobre todo en aquellas nuevas franjas que integran la dotación y crecen desde 2013.

En síntesis, una nueva gestión que avanza sobre el deterioro de los viejos lazos de la organización en la empresa, pero para crear nuevas formas de comunidad tuteladas desde la gerencia (Adler, 2005). En este

caso, la legitimidad de estas políticas está en juego, dado que al menos los dirigentes sindicales entrevistados lamentan la pérdida de autonomía que han sufrido tras las últimas reestructuraciones. El involucramiento de los trabajadores en este nuevo marco de gestión pasa entonces por consentir las nuevas modalidades de relación, las que anulan el valor histórico de la participación tradicional de los sindicatos en la compañía (Martínez Lucio, 2010)

Dialogando con CMS, aquí lo que se propone es una nueva identidad corporativa (Alvesson & Willmott, 1996). La VP apuesta por vaciar paulatinamente a los sindicatos y trabajadores de su sentido de existencia, asumiendo responsabilidades desde la gerencia que en alguna medida desplazan las antiguas responsabilidades de los trabajadores. El objetivo es “reeducar” a los trabajadores en un nuevo paradigma de gestión donde claramente las estructuras tradicionales de organización de los trabajadores tienen un espacio muy reducido y se tienden a privilegiar otros modos de organización más tutelados y la vez más racionalizados. Esto da lugar a un neopaternalismo gerencial que compite con las anteriores fuentes de identidad laboral (Martínez, 2005).

## Capítulo IV. El consorcio de medios de comunicación

El tercer caso es un consorcio de empresas del rubro de las comunicaciones, especializados en comunicación escrita de diarios y revistas. Ha sido históricamente uno de los consorcios que conforman el oligopolio existente sobre los medios de comunicación en el contexto nacional, aunque una tendencia similar a la concentración ocurre en otros países de América Latina como Brasil, México y Argentina (Jiménez & Muñoz, 2008).

Los orígenes del consorcio se remontan a los años treinta, cuando E3 agrupa por primera vez un conjunto de esfuerzos periodísticos para formalizarlos como prensa escrita a escala nacional. Ya para 1950 ocurre una diversificación de los medios que se distribuían desde el consorcio; al menos tres de ellos contaban con circulación diaria, de alcance nacional y con una población lectora masiva. A ello prontamente se le agrega una de las revistas finde semanales más tradicionales del circuito lector local, leída con frecuencia en las capas sociales más altas, educadas y cercanas a la derecha política chilena. El papel político que han jugado estos medios en la discusión pública nacional ha sido notorio y a menudo comprometido con los proyectos políticos más conservadores. De ahí también que no pueda entenderse su trayectoria como empresa deslindada del contexto sociopolítico y económico.

Pero aun cuando el peso de E3 en el mercado de las comunicaciones criollo ha sido gravitante, en la última década el panorama comercial ha cambiado estrepitosamente, y con ello, las estructuras productivas y organizativas han entrado en una fase de constante cambio y ajuste para mantener niveles sustentables de rentabilidad. El informe de ACHAP (2017), que registra los niveles de inversión publicitaria sobre los medios de comunicación masivos, indica que las prioridades de financiamiento han cambiado drásticamente en los últimos diez años, lo que conlleva un impacto considerable en las empresas, cuya principal fuente de sus ingresos se da por concepto de publicidad. Si en 2007 se destinaban a nivel nacional US 15 millones a la publicidad *online*, esta cifra aumentó a US 243 millones en 2017, con un crecimiento de 15,5% de la inversión con respecto al año anterior (2016) y alcanzando una participación del 19,7% del total de la inversión publicitaria en medios. En las antípodas se encuentran los rubros comerciales tradicionales de los medios, como TV, diarios y revistas. En TV en 2007 se destinaban US 458 millones, y en 2017, esta cifra cae a US 436 millones. Lo mismo ocurre en diarios (US 337 millones en 2007 y US 249 millones en 2017) y en revistas (US 51 millones en 2007 y US 23 millones en 2017).

Los medios de prensa escrita han tenido que enfrentar y acomodarse a estas nuevas condiciones, por lo que han habilitado nuevas plataformas web para acceder a la lectura, pero en estas nuevas aplicaciones y servidores el precio que se paga por el producto es menor al de antaño. Si bien las inversiones se redirigen

hacia otras modalidades comunicativas *online*, los ingresos netos caen. El resultado más visible de la crisis de los medios de comunicación es el nuevo régimen de precariedad laboral al que se someten importantes contingentes de los trabajadores de las comunicaciones. El golpe hacia los trabajadores es particularmente dañino si se considera la estructura oligopólica del mercado, que pocas oportunidades brinda para la movilidad de estos técnicos y profesionales hacia otras fuentes de empleo.

Así, los trabajadores experimentan un tránsito acelerado y forzado hacia estilos de producción muy alineados con lo que se conoce como “posfordismo”; esto es, estructuras “livianas” o “adelgazadas” de trabajo -reducción de las dotaciones- y un nuevo uso de las TIC’s en los procesos de trabajo, que a menudo se traducen en una intensificación cualitativa del trabajo mediante la “instantaneidad” con la que se opera y la polifuncionalidad que exige. Aquí es donde la GRH comienza a jugar un papel fundamental y a la vez muy distinto a los casos E1 y E2: más allá de las orientaciones “deseables” de la gestión, lo que realmente ocupa a la gerencia de RRHH en este caso es contener el malestar en el período de crisis y organizar los procedimientos para los despidos masivos. Tal situación marca un panorama general de conflictividad y malestar que obstruye toda posibilidad de innovación más relacionada con mercados en crecimiento, como los dos casos anteriores.

## **Contexto de emergencia de la GRH**

### **Un consorcio de medios que avanza con la venia empresarial**

Como ya se comentaba, los orígenes del consorcio pueden rastrearse hacia la tercera década del siglo pasado, contando en la actualidad con más de 80 años de existencia. Para la década de 1960, E3 ya se perfilaba como un consorcio importante de la derecha política, que de hecho jugó un papel clave como medio de difusión de ideas conservadoras y opositoras al gobierno de la Unidad Popular (Uribe, 1996). En esta época el oligopolio conformado por E3 y otra gran empresa familiar del ala conservadora, ya concentraban cerca del 80% de la circulación de medios de prensa, financiados en parte por el Estado, aun cuando en esta época existía tiraje de otros diarios y revistas de la izquierda.

Con el golpe militar toda esa prensa crítica es censurada y se abre campo para un avance sin contrapesos de consorcios como E3. Hacia los últimos años de la dictadura aparecen nuevos medios crítico como Análisis, Cauce, APSI y Hoy, pero ninguno prosperó más allá de la década de los noventa (González, 1992). En paralelo, E3 en 1987 es comprada por un empresario extranjero al Estado y al grupo empresarial titular de esa época, convirtiéndose en el actual socio mayoritario de E3, dueño del 83,3% de las acciones del consorcio.

Con el retorno a la democracia el mercado de los medios experimentó un *boom* comercial. No solo la prensa escrita sino también las radios y los canales de televisión encontraron nuevos nichos y fuentes de financiamiento para crecer y diversificar sus segmentos de lectores. Para esta fecha E3 comienza una expansión agresiva y compra otros diarios y revistas, integrándolos a su modelo de negocios donde diversas compañías especializadas tributaban al grupo (González, 1992). En esta época nacen nuevas revistas dedicadas a públicos emergentes: decoración de hogares, negocios, deportes, actualidad cultural, entretención infantil, entre otras. La fuerza de trabajo de E3 crecía rápidamente y eso conllevaba esfuerzos por modernizar las estructuras organizativas y las políticas de gestión en RRHH, pero en un comienzo esto supuso romper con las antiguas estructuras paternalistas que caracterizaban las relaciones laborales del período dictatorial.

*“recursos humanos lo que yo he ido viendo más que nada va a las directrices que manda el gerente general y recursos humanos se ha alejado un poco de la parte del trabajador o la parte humana (...) antes la empresa era familiar, cuando la empresa en el fondo pasa a ser sociedad anónima ya se pierde la parte humana... en el año... 90 por ahí.” (Dirigente sindical prensista- E3).*

El consorcio alcanzó en esta década un nivel indiscutible de hegemonía sobre los medios, detentando el control sobre el 41% de todos los medios que circulaban como prensa escrita en esa fecha (Ruiz-Tagle Vial, 2011). Los trabajadores se veían en alguna medida subordinados a lo que impusiera la empresa dado el nivel de dominio que tenían sobre el mercado laboral de los periodistas y otros trabajadores profesionales y técnicos afines.

*“los periodistas más antiguos y la gente de la planta sobre todo son los que están absolutamente comprometidos y camisetaados con la organización y se da también la particularidad lamentablemente que, el mercado laboral afuera para los cargos de impresión y para los periodistas no abundan, entonces si me voy de acá ¿a dónde me voy a trabajar? O me voy al X [otro periódico relevante] o tengo que reinventarme totalmente.” (Gerente de Recursos Humanos – E3).*

El poder se acrecentaba con el modelo multirrut que tenían las empresas de las comunicaciones desde la dictadura: pequeñas empresas especializadas se incorporaban al consorcio y con ello los trabajadores de medios pequeños pasaban rápidamente a ser empleados “encubiertos” de E3, porque en la práctica trabajaban en empresas distintas. Los trabajadores por su parte sabían que esta situación los mantenía en una condición de especial vulnerabilidad y comenzaron a fortalecer las estructuras organizativas propias en miras de defender sus condiciones de trabajo. Se puede decir que las condiciones de las que gozan hoy estos trabajadores se deben a las conquistas sindicales más que a una política de gestión gerencial.

El sindicato más grande de E3 se termina de constituir en 2002, que agrupa en la actualidad cerca de 80% del total de periodistas y profesionales afines (diseñadores, publicistas, fotógrafos, entre otros). Gracias a la

gestión de varias mesas directivas y el peso que fueron ganando paulatinamente al interior del consorcio, se fueron plasmando importantes y valiosos beneficios y derechos laborales. Los trabajadores de los medios periodísticos de E3 cuentan actualmente con reajuste anual del 100 % IPC, bono trimestral, bono de Propiedad Intelectual, bono de extensión de jornada, bonificación de viaje, incremento en viáticos nacionales e internacionales, pago de domingos, feriados y descansos trabajados, días de permiso administrativo, la doble colación diaria, bono de ropa para los reporteros gráficos y camarógrafos, el plan de retiro programado para los funcionarios más antiguos, bonos escolares, asignación de 100 UF por muerte del trabajador, aguinaldos de Fiestas Patrias y Navidad, el pago de las credenciales profesionales para periodistas deportivos y reporteros gráficos, entre varios otros logros.

Pese a todo, estos logros no tocaban a todos los trabajadores sino mayoritariamente a las plantas profesionales. Con el tiempo y resultado de algunas rencillas, esto produjo que los sindicatos adoptaran una cultura de negociar en su mayoría por separado. Antiguamente había una federación de sindicatos que agrupaba a las organizaciones de varias empresas, pero se fue debilitando en el contexto de las crisis financieras. El modelo mismo de empresa multirrut favorecía la atomización y la fragmentación en tanto los sindicatos se organizaban basalmente en cada filial de la empresa. De hecho, solo el sindicato de periodistas y afines logró organizarse más allá de estas empresas para entenderse como sindicato del consorcio en su conjunto.

La empresa usó en el pasado recursos cuestionables también para provocar esta fragmentación. De hecho, los trabajadores les atribuyen a las gerencias el hecho de encontrarse actualmente desarticulados. Los trabajadores de imprenta y periodistas ofrecen versiones de lo acontecido. La razón originaria fue la disputa por un terreno comprado a medias entre sindicatos y empresa, y cuando la empresa decidió revender se quedó con el 100% de la ganancia, ante lo cual el sindicato de periodistas decidió demandar a E3. Sin embargo, la empresa aprovechó esta situación para evidenciar las diferencias de intereses que había entre ciertos sindicatos y otros, algunos más dispuestos a enfrentar al consorcio y otros más subordinados. El resultado fue una división de fuerzas entre los trabajadores que reforzaban la idea de que entre los trabajadores había intereses divergentes. Los sindicatos más “obreros” (imprenta y distribución) terminaron por distanciarse.

*“no, aquí negociábamos el 1, 2 y el 3 y por diferencia de dirigentes pensamos hacerlo solos no fue una buena idea, pero era mejor y hasta el momento a resultado negociar solos, mejor, porque los intereses son diferentes igual que nosotros somos” (Dirigente sindical prensista- E3).*

*“Históricamente negociaban los tres sindicatos los históricos, ahora estamos negociando solo dos sindicatos el N°2 y el N°3 ¿a qué se debe esa desunión? En una medida fue provocada por la empresa y mal manejada*

*por los sindicatos. La empresa tenía un lindo club de campo queda en el paradero 19 de Vicuña Mackenna cancha de tenis, casa de evento, piscina casi olímpica, quincho y de repente la empresa la vendió y nosotros dijimos “no, aquí nos corresponde parte de la venta” y ellos argumentaron que si bien, los trabajadores pusieron el 50% para la compra de estos terrenos eran terrenos pelados, eriazos con el tiempo se había devuelto a los trabajadores por desgracia la dirigencia de la época no dejó ninguna documentación fidedigna, o sea a que digo yo basado en bienes raíces, en notaria que tiene un respaldo legal altiro “no señores esto fue comprado mitad y mitad, por lo tanto denos la mitad de la venta” la empresa se negó y nosotros empezamos a escalar por otro lado a llegar a un acuerdo con la empresa y cuando estábamos a punto de llegar a acuerdo con la empresa para que compensara a los trabajadores por la venta del club de campo el sindicato N°1 demanda a la empresa, se van por la vía judicial. Entonces, el gerente de la época dice “hasta acá llegamos” o sea cómo voy a estar yo a ustedes compensándolos si el otro sindicato me está denunciando a la justicia y en esa pelea cuando nosotros convocamos a los trabajadores para informar de este eventual acuerdo la gente del N°1 saca un comunicado de miedo en contra nosotros y tanto así que hasta nos expulsan de la sede.” (Dirigente sindicato de periodistas y afines – E3).*

## **La drástica reestructuración organizacional frente al avance de nuevas tecnologías de la comunicación**

Como ya se adelantaba, la bonanza experimentada en los años noventa no se reanudó en la década de los 2000. La introducción de TIC's cambiaba por completo el panorama del negocio en el mundo de las comunicaciones, trasladándose un cuantioso sector de las inversiones hacia otros medios *online*, más baratos y con niveles de audiencia que paulatinamente iban aumentando al tiempo que las lectorías de la prensa escrita se reducían.

Pero el papel ideológico y el peso político de estos medios no es intercambiable ni reemplazable con facilidad; de hecho, en E3 los intentos por revitalizar la iniciativa comercial han sido la tónica que ha marcado la agenda empresarial desde mediados de los años 2000 hasta la actualidad. Para los empresarios y ciertos sectores políticos el mantener a flote el consorcio es una prioridad estratégica. De hecho, un tercio de los recursos fiscales destinados al financiamiento de medios de comunicación se destina a E3. Personajes relevantes del mundo de los negocios y de la política se han instalado en los principales puestos gerenciales para fortalecer la apuesta del consorcio de la mano de su principal empresario. Otras empresas del *holding* que controla, subsidian habitualmente las pérdidas de E3, transfiriendo parte de sus capitales del holding provenientes de sus empresas de retail y banca. En 2014 una de sus empresas de retail compra publicidad de E3 por \$1.164 millones y en 2015 su brazo bancario transfiere otros \$886 millones.

Para el 2010 E3 ya comenzaba a adoptar nuevas políticas de gestión en materias organizacionales, que conllevaba cambios drásticos sobre la fuerza de trabajo. Las nuevas tecnologías introducían innovaciones sobre los procesos de trabajo en el rubro de las comunicaciones que precisaban de menos trabajadores, pero más capacitados y competentes para el manejo de las nuevas herramientas.

Lo primero supuso olas de despidos masivos con pocas justificaciones salvo las necesidades de la empresa por realizar recambios “necesarios” de la dotación de personal. Por otra parte, a los trabajadores que iban quedando se les exigían nuevos estándares de desempeño: se requiere un profesional que maneje distintas plataformas digitales de comunicación, que pueda responder a un ritmo cada vez más instantáneo de la producción de noticias, que sepa tanto producir como editar contenidos, que esté disponible en jornadas de trabajo altamente irregulares, entre otras varias necesidades. Básicamente, cumplir con tantas actividades como trabajadores había antes para cumplir diferenciadamente con cada una de esas tareas. El trabajador de las comunicaciones experimenta una sobrecarga permanente de sus funciones, mientras que sus salarios, lejos de aumentar para compensar esto, se ven sometidos a nuevos criterios de productividad.

*“significo también forzar un cambio cultural dentro de la propia organización tanto para los periodistas que son quienes tienen que entender que hoy día no se puede sacar un reportaje, una columna o una crónica pensando en lo que va a estar impreso al día siguiente en la mañana, sino que es ahora, ahora ya la caluga para que este en la versión digital que sean polifuncionales que ya no es solamente el escribir y que otro vaya a sacar la foto y que otro sea quien obtenga la cuña con la grabadora, sino que tú con tu teléfono tienes que ser capaz de hacer todo porque la noticia es inmediata entonces no podemos estar llamando al equipo fotográfico para que venga y llegué en una hora más a sacar una foto que posiblemente cuando tú la obtengas ya va ser noticia añeja respecto de los otros medios de comunicación, ese cambio cultural dentro de los periodistas ha sido bastante difícil” (Gerente de Recursos Humanos - E3)*

*“entonces ese cambio cultural y de forma, de trabajo también tenía que estar presente con las personas que componen las fuerzas de ventas y poder trabajar con ellos y explicarles y convencerlos de que hoy día su remuneración por ejemplo tiene que estar por una parte fija, una parte variable y esa parte variable obedece a un ingreso de distintas vías no solamente con la publicidad que vendan para el papel impreso.” (Gerente de Recursos Humanos - E3)*

Es cuestionable que una GRH propiamente moderna se haya instalado en la empresa en la última década. Lo que emerge como nueva GRH es más bien una alternativa de supervivencia económica que descansa sobre una fuerza de trabajo altamente flexibilizada y mermada. La convergencia entre metas sociales y económicas (Boxall, 2007) no parece tornarse una necesidad para la empresa, pese a que las organizaciones tienen una importante tradición, pero no tanta fuerza de presión para momentos en los cuales la empresa entra en período de crisis. Del lado de la gerencia, lo que ocurre desde 2010 es una serie de intentos fallidos por fortalecer gerencias de RRHH para sostener el proceso de reestructuración organizacional, pero la conflictividad latente provoca salidas rápidas de los gerentes (los trabajadores relatan que ninguno de los gerentes de RRHH del último período ha durado más de 2 años en el cargo). No se puede decir por tanto que exista algo así como una “estrategia” sino más bien una respuesta contingente a problemas de suma urgencia. Ahora se describen algunas de las principales medidas tomadas en el último tiempo para sortear la crisis.

## Prácticas de GRH orientadas a administrar la crisis

### Centralización del mando

La primera medida importante fue cambiar el modelo de funcionamiento descentralizado que se arrastraba dado el sistema de multirrut. En su momento más radical E3 tuvo 25 rut dentro del consorcio, lo que significaba básicamente que había 25 empresas independientes funcionando para producir noticias e información para el consorcio, en cualesquiera de sus diarios y revistas, pero también algunas radios. Muchas veces toda esta información se empaquetaba en pocos medios, sobre todo los fines de semana cuando todos estos productos se entregaban como suplementos del diario principal. El problema concreto era que se llegaba a duplicar o triplicar ciertas funciones entre los trabajadores; cada revista o medio abría su propia sección de deportes o de cultura, y muchas veces dos o tres equipos periodísticos del mismo consorcio cubrían la misma noticia.

En definitiva, un modelo que trabajo diferenciado que comenzaban a superponer funciones debido a la falta de coordinación entre las partes. El rediseño organizacional que se preparó incluía evidentemente una centralización y reorganización de ciertas funciones para evitar ineficiencias, que en lo concreto supuso una disminución importante del personal. También se reunificaba la gerencia de RRHH y se centralizaba su poder de mando en un nuevo puesto corporativo que era responsable de todo el consorcio y de las relaciones con todos los sindicatos. Esto terminó de tomar forma recién en 2016.

*“Las radios también están siendo administradas por nosotros y la administración de recursos humanos es centralizada, para todos los medios de comunicación, para todas las radios, para la planta de impresión yo tengo a cargo todas las personas de la compañía.” (Gerente de Recursos Humanos – E3)*

*“la relación con los sindicatos la llevó yo directamente, aquí antes había una sesión particular que de repente el sindicato se relacionaba con el fiscal para algunos temas lo hacía con el gerente general muy poco con la anterior gerenta de recursos humanos, hoy día eso está centralizado y eso lo veo yo exclusivamente y ya prácticamente no lo ven con el área legal ni con el gerente general, sino que nosotros tenemos reuniones más protocolares donde participan el director ejecutivo, el gerente para darle a conocer cuáles han sido los resultados de la empresa y cuál es el objetivo del año, en donde hay una participación ya en un nivel más macro de la compañía, la relación la llevó yo directamente.” (Gerente de Recursos Humanos – E3)*

El antiguo departamento de bienestar del consorcio, que tenía una estructura customizada con presencia en todas las filiales, era ahora visto como un lastre del cual había que desprenderse. Hubo varios cargos de este departamento que desaparecieron, como los *business partners* que representaban a la gerencia en cada filial, y también el equipo de asistentes sociales que sostenían una estrecha relación con los trabajadores. La reducción de gastos también incluía despedirlos a ellos. Ocurre así en E3 el movimiento exactamente

contrario al que se da en E1 y especialmente en E2, donde los departamentos de GRH crecen y se nombran nuevos cargos de monitoreo sobre relaciones laborales y problemas domésticos.

*“hasta hace 3 años atrás existían gerencias completas, había una gerencia general, una gerencia de venta, un business partner de recursos humanos para cada uno de los medios de comunicación, entonces obviamente eso era absolutamente ineficiente y no era sostenible en el tiempo y por eso existió esta reducción tan importante en cuanto a las posiciones de trabajo que se han ido dando de forma paulatina ¿ya? (Gerente de Recursos Humanos – E3)*

## **El impacto de los cambios organizacionales sobre la dotación que se mantiene en el consorcio**

Como se comentaba, la segunda gran medida fue reorganizar los procesos de trabajo en base a una nueva estructura organizacional que cuenta con un poco más de 1000 puestos de trabajo. Para ello, a las gerencias de RRHH se les asignó una doble tarea: organizar los despidos y capacitar a la dotación que componía los nuevos equipos editoriales, de periodistas, las fuerzas de venta, de imprenta, entre otros.

Para la primera tarea lo que había que hacer era un trabajo de disciplinamiento y convencimiento. Esto se hizo desde una perspectiva unitarista clásica (managerial), donde las relaciones laborales son de absoluto control de la gerencia y los intereses se asumen como convergentes. La gerencia de RH entrevistada recurre constantemente a los mismos argumentos sobre la “realidad actual de los medios” para justificar estos procedimientos de despidos, dando a entender que aquellos trabajadores que aceptan esta situación es porque son más conscientes del panorama financiero que aquellos que se resisten o se oponen a los despidos.

*“los cambios que vive una empresa de medios de comunicación como puede ser que hoy día una versión en papel se cierre y mañana empezamos a salir solamente en versión digital o derechamente decir “sabes que este equipo de prensa ya no sigue y las noticias exclusivamente las vamos a comprar desde una agencia y nosotros las vamos a imprimir y las vamos a difundir” (Gerente de Recursos Humanos – E3).*

*“en el 2015 a nosotros nos echaron como 500 personas que fue de todas las áreas, área periodistas, administrativa, producción entonces antes eran como 1.800 personas y quedaron trabajando 1.200.” (Dirigente sindical prensa- E3).*

Para instalar esta perspectiva unitarista en contexto de despidos se trabajó fuertemente con los grupos de interés, especialmente con los sindicatos, para compartir parte de las complejidades a las que se enfrentaba la empresa en este período. Las capacitaciones, jornadas de coaching y diversas instancias de diálogo sirvieron aquí para atenuar ciertos malestares, aunque con grados de efectividad cuestionables. De igual forma constituyen una herramienta recurrente que se repite en los tres casos cuando las gerencias de RH se proponen ganar posición en debates o ciertos puntos de vista.

*“mucha reunión con los equipos particulares, coaching específico con los dirigentes sindicales y con los equipos de trabajo de estas secciones que son más claves para que, entre otras cosas, entendieran la realidad de los medios de comunicación, pudieran también ver cuál es la realidad de los otros medios que son nuestros competidores y también cuáles son los medios internacionales y en realidad que ellos mismos se comprometieran y les hiciera sentido” (Gerente de Recursos Humanos – E3).*

Y mientras se desarrollaban estas conversaciones, la gerencia sostuvo algunas visitas y reuniones en terreno con los trabajadores para recomponer o mejorar ciertas relaciones. Se guiaban por el principio de que una “metodología lean” de organización de procesos productivos, que requiere menos “grasa” (según sus propias palabras), tenía también que tener de su lado y ganar la confianza de aquellos trabajadores que se mantenían en sus puestos.

*“a mí me dijeron tú eres el primer gerente de recursos humanos que viene a la planta en el turno de noche, eso no ocurrió nunca en la historia de X, entonces es una cuestión bien absurda -desde mi punto de vista- porque la planta funciona de noche, si los diarios se imprimen en la noche no se imprimen en el día, se imprimen para que salgan a la mañana siguiente a ser distribuidos. Entonces, toda la metodología “lean” la hemos tratado de aplicar y aterrizar a la gestión de recursos humanos, de ser lo más eficiente, de tener la menor grasa posible, de que los procesos sean los más austeros” (Gerente de Recursos Humanos – E3).*

*“(…) en el ámbito de la relación laboral se ve que se están eliminando ciertas plazas de trabajo, que es real, pero también uno permite que exista mayor desarrollo profesional porque de verdad eso permite que haya una real especialización en cada uno de los medios de comunicación o en cada una de las áreas y podemos contar con periodistas muchos más calificados y con mayores competencias profesionales y técnicas.” (Gerente de Recursos Humanos – E3).*

Los nuevos trabajadores de E3 formaban en definitiva una nueva estructura que se basaba en otras lógicas de funcionamiento. Había transitado de una gestión descentralizada a una centralizada, y eso también trastocaba las formas concretas de trabajo. Muchos trabajadores ya no formaban solo parte de un medio específico, sino que comenzaron a prestar servicios para el consorcio en general, en cualquiera de sus filiales. La gerencia da a entender que quienes no estuvieron de acuerdo con el nuevo esquema dieron un paso al costado voluntariamente, pero los trabajadores no dicen lo mismo.

*“Hubo personas que entendieron inmediatamente y muy rápidamente cuál era la realidad de las empresas de medios de comunicaciones y cuál era la realidad de E3 en particular y la forma que tenía que trabajarse, hubo otras personas que no, no lo entendieron y se resistieron casi expresamente a esa lógica, algunos muy honestamente me dijeron “sabes qué yo no estoy dispuesto a trabajar bajo esta lógica y prefiero buscar otros horizontes”, hay otros que se quedaron dentro de la compañía y no tuvieron un cambio y tuvieron que salir ser desvinculados y hoy día el equipo es bastante nuevo” (Gerente de Recursos Humanos – E3)*

*“las personas que se quedaron y que hoy día están trabajando para más de algún medio particular y para más de alguna plataforma en particular tuvimos que hacer todo un trabajo de desarrollo organizacional el año pasado donde partimos por analizar los puestos de trabajo, evaluar los puestos de trabajo, generar nuevas descripciones de cargo, establecer una nueva estructura mucho más plana” (Gerente de Recursos Humanos – E3)*

*“empiezan a cambiar los horarios de trabajo empiezan a hacer más cargas de trabajo porque “oye no tengo gente y el trabajo tiene que salir igual”, por ejemplo, a nosotros nos han despedido 6 personas y la pega tiene que salir igual y entonces esa persona tiene que distribuir el trabajo con los demás.” (Dirigente sindical prensista- sindicato de imprenta).*

Se dijo también que se reforzaron ciertas capacidades profesionales por medio de capacitaciones. Pero se identifican versiones encontradas en la investigación. Por parte de la gerencia, se afirma que hubo inversiones sustantivas en materia de capacitación para conformar los nuevos equipos, pero por parte de los trabajadores, al menos en la versión de los representantes sindicales de los periodistas, la sobrecarga de funciones significaba más bien intensificación del trabajo e imposibilidad de hacerlo compatible con estudios.

*“la gente que se ha quedado dentro de la compañía ha mejorado su posición respecto a lo que tenía antes y eso se ha percibido así y ha sido un aliado en cierta forma para que las personas que quieran quedarse se comprometan en este cambio cultural y este cambio de funciones, no se ha hecho explotando al trabajador ni exigiéndole mucho más por lo mismo, sino que hemos sido super respetuosos también en la graduación de los roles, en la graduación de los cargos, en establecer una política de compensaciones que sean ad hoc a las nuevas funcionalidades que están teniendo las personas.” (Gerente de Recursos Humanos – E3)*

*“yo me acuerdo en nuestro tiempo cuando yo trabajaba de día, ahora trabajo de tarde-noche me hice un diplomado en la Chile, pero no lo termine, llegué hasta la mitad ¿por qué? Por las pautas, los cursos eran a las 20:30hrs y de repente empezaron a salir a las 20:00-20:30 y te mandaban a las pautas y no podías ir a las clases, las clases eran buena en la Chile y es divertido porque lo hice con la Y. La Y no fallaba a ella no la mandaban a ninguna pauta y resulta que después muchas de esas cuestiones tú las aplicas en la práctica y yo me acuerdo que la Y de repente se acercaba a mí y me decía “oye cómo era esta cuestión de la oferta y demanda, el punto de equilibrio y toda la cuestión”, “pero si yo no te sacabas puros 7.0 en las clases y no te acuerdas, erís memoriona” le decía yo “si para eso fuiste a clase para que lo que aprendiste lo lleves a la práctica”, le explicaba y toda la cuestión.” (...) “yo creo que en los últimos dos o tres años no hemos tenido ningún curso” (Dirigente sindicato de periodistas y afines – E3).*

Las consecuencias de la reestructuración no tienen necesariamente todos los resultados esperados. Como todo el plan se desarrolló en el marco de una crisis, la tarea de RRHH parece quedar circunscrita a un área de acción muy acotada y poco estratégica. Existe una relación evidente entre el clima de malestar permanente y la falta de compromiso de ciertos trabajadores, que incluso quedándose en la empresa, no están interesados en seguir trabajando ahí. El problema es que el desfaldo financiero es tal que los programas de retiro programado para que salgan ciertos trabajadores también han tenido que frenarse, dada la imposibilidad de costearlos. Los dirigentes sindicales, por su parte, ya bastante arrinconados en su posición, han colaborado con la elaboración de estos planes de salida como último recurso de dignidad laboral.

*“yo en lo personal fui el que cree un plan de retiro voluntario programado para que el trabajador que ya quiere irse de acá, no está motivado, tiene otras motivaciones o pelea con el jefe, cada razón que puede tener “sabe qué, yo me quiero ir por lo tanto me acojo del plan” y había todo un diseño de cómo el trabajador*

*hacia uso de ese plan, la empresa lo uso en su momento a su arbitrio cuando le interesaba hacer eso, pero la verdad en estos últimos despidos no lo ha aplicado, no ha aceptado nuestras sugerencias como sindicatos y ha echado plantas completas.” (Dirigente sindicato de periodistas y afines – E3).*

*“sabemos que hay gente que quiere irse, gente que van a la gerencia y quieren irse y le dicen que no hay plata, entonces el trabajador se queda ahí echado esperando que lo echen porque la única forma que tiene de llevarse algún dinero por finiquito es cuando a ti te despiden en las otras opciones renuncias, fallecimiento, jubilación el trabajador cero peso, solamente cuando te despiden. **Entonces se arman estos bolsones laborales de trabajadores que están a disgusto y que no tienen una razón de salida y a veces algunos se aburren y se van y pierden el 5 o más años de servicio porque ya están asqueados de estar en una empresa donde no quieren estar.**” (Dirigente sindicato de periodistas y afines – E3).*

## **Gestión del conflicto: trabajadores y jefaturas de RRHH quedan subordinados a la crisis económica**

Los trabajadores fueron incubando en estos últimos 7 u 8 años un nivel de malestar muy grande con el consorcio y en general la tónica de la relación ha sido conflictiva. El deteriorado panorama financiero tampoco repunta en este último ciclo. Ante la delicada situación, el presidente del directorio y principal accionista del grupo ha decidido emprender una estrategia de revitalización comercial y reconstrucción de las relaciones laborales con los trabajadores, tras situaciones de inminente huelga luego de las últimas negociaciones colectivas de 2014 y 2016. Las principales demandas no resueltas en estas negociaciones tienen que ver con la inestabilidad laboral, la incertidumbre que provocan los despidos y la precarización de los salarios.

En cuanto al segundo aspecto, desde 2013 que el empresario aboga por la centralización y el crecimiento de la relevancia de la gerencia de RH, pero luego de las negociaciones colectivas la conflictividad aumentó. Se había nombrado inicialmente en la gerencia a una familiar del empresario mayoritario, la cual fue despedida tras la negociación de 2014. Luego se nombró una psicóloga con cierta especialidad en gestión de despidos, pero tras la negociación colectiva de 2016 también termina saliendo de la gerencia. Finalmente, ese año se nombra al actual gerente y se termina el proceso de centralización.

Este nuevo gerente cuenta con vasta experiencia y trayectoria en el área de las relaciones laborales en las empresas. Se forma inicialmente como abogado y en sus primeras incursiones profesionales termina asesorando empresas en materia de derecho laboral, conociendo en ese entonces a personajes políticos clave en la modernización del mundo de las relaciones laborales, como René Cortázar. En ese período comienza a ejercer en cargos de gerencia de relaciones laborales para distintas empresas hasta que llega en 2016 a E3. Muestra una gran sensibilidad con los nuevos conflictos laborales que tienen lugar en la empresa, pero por sobre todo se muestra muy convencido de que se requiere un cambio cultural sobre los trabajadores para

adecuarse a las nuevas condiciones de mercado, lo que aquí se interpreta como propio de la visión unitarista más tradicional.

*“a mediados de 2016 me hacen la propuesta de venir a trabajar a E3 producto de que E3 estaba en un procesos de reestructuración todavía en el cual en los últimos 5 años ha pasado de ser una empresa donde habían casi 3.000 trabajadores con 20 razones sociales distintas a una empresa de un poco más de 1.000 trabajadores la cual se han ido fusionando las empresas y hoy día ya vamos con tres razones sociales de grupo E3 más las radios que tienen su razón social propia producto de la ley de telecomunicaciones que les exige hacer una individual respecto de la frecuencia en la que transmiten. Entonces hoy día quedamos con 6 razones sociales y en ese proceso de reestructuración también buscaban tener un cambio en la lógica de trabajo desde el punto de vista de las políticas de recursos humanos porque las empresas de medios de comunicación en algún momento durante los 90 sobre todo fueron empresas de bonanza absoluta donde se desperdiciaron muchos recursos, se tiró plata por la ventana lo que significó que hoy en día estén todos los medios de comunicación quebrados, entonces están todos con esta lógica de tener que abstenerse, reestructurar, tener que sacar gente, externalizar procesos, externalizar áreas, ustedes han visto lo que está pasando con Canal 13, Mega que hasta el año pasado era el único que tenía utilidades, pero ya eso se les está acabando, se les acabo.” (Gerente de Recursos Humanos – E3).*

*“soy de formación abogado estudie derecho en la Chile y por esas cosas de la vida partí mi experiencia profesional en “Pullman Cargos” una empresa de transporte donde me asignaron los temas laboral y los juicios laborales desde el ámbito de la litigación, desde el tema judicial, que por esas coincidencia me tocó participar en los procesos de certificación que se dieron en los años 90 con las normas ISO y producto de esa experiencia que adquirí en “Pullman Cargos” me reclutaron en DIS lo que hoy día es “Walmart Chile” para certificar los procesos del área de capacitación primero y luego de la gerencia de recursos humanos y coincidió con que en los años 90 estaba Cortázar en el directorio de DIS que había sido ministro del trabajo de Aylwin y él fue el propulsor de crear un área en ese entonces de relaciones laborales y luego una subgerencia de relaciones laborales entendiendo que las reformas que se iban a dar en la realidad nacional tenía que ver con una postura distinta de lo que había sido la disposición que tenían las empresas frente a las organizaciones sindicales y frente a los sindicatos y cambiar en cierta forma esa caricatura a esta altura, pero que tenía ciertos rasgos de veracidad de que DIS era una empresa con prácticas absolutamente antisindicales y contra los trabajadores, versus el entender de que hoy día la realidad de un país democrático realmente obliga y requiere que las empresas trabajen en conjunto con los trabajadores y se establezcan políticas de colaboración real, no solo está conceptualidad de que a las personas yo les digo colaboradores, pero en realidad quien se lleva los beneficios siempre son los dueños de las empresas, no, que exista una colaboración real en alcanzar los objetivos empresariales.” (Gerente de Recursos Humanos – E3).*

La llegada de esta nueva gerencia de GRH, en 2016, anticipa dos procesos importantes: el primero es el cambio de sede, desde el centro de la ciudad a Las Condes, donde todas las unidades comerciales se encuentran reunidas en un solo edificio. Este cambio finalmente ocurre en 2017 y apunta fundamentalmente a posibilitar la integración operacional entre las distintas unidades de negocio, mediante espacios unificados de trabajo y oficinas construidas para las dinámicas modernas de producción en el rubro. El segundo proceso que define la agenda de la gerencia es pactar el término de las desvinculaciones con los sindicatos, para dar inicio a una nueva etapa de recalificación de la fuerza de trabajo que se queda tras el proceso de “depuración”. Así, la gerencia ha pasado de ser una simple administradora de salarios y jornadas a cumplir

funciones políticas fundamentales para la sustentabilidad de la empresa, entendida ahora en tanto consorcio E3 y ya no sólo como empresas diversas de un grupo.

*“El área de personal y bienestar ha ido mutando y esto tiene que ver precisamente con la transformación que ha tenido la compañía en los últimos años, particularmente porque personal tenía exclusivamente a cargo la gestión documental y la gestión legal-laboral, entonces era la comisión de los contratos, finiquitos, el control de las vacaciones, el control de asistencia y el área de bienestar era la interlocución con la caja de compensación y la compañía aseguradora que nos entrega el seguro colectivo de salud. Desde que yo llegué le empecé a incorporar actividades y funciones al área de personal, donde ellos -si bien yo dirijo y yo lidero la relación con los sindicatos- también son quienes operativamente tienen que mantener toda la gestión en la resolución de problemas que se puedan presentar.” (...) (Gerente de Recursos Humanos - E3).*

*“Respecto a cómo hemos ido logrando que la gente entienda que esto ya no es solo para el medio en particular, y romper de cierta forma esa cultura de “A”, “B”, “C” [menciona distintos medios del consorcio] es que comunicacionalmente desde el año pasado y esto ya en cierta forma el broche de oro fue cambiarnos a este edificio, donde aquí se vinieron todas las áreas editoriales que estaban repartidas allá en Vicuña Mackenna y Ciudad Empresarial. Significo establecer que ya no somos “A”, ya no somos “B”, sino que somos grupo E3 y esto culminó en diciembre del año pasado cuando las radios que forman parte del grupo también quedaron de forma absoluta bajo nuestra administración y ellos entienden que pasaron a formar parte del grupo E3, entonces todo el reclutamiento, toda la selección, toda la comunicación, la información son políticas del grupo E3 y ya no están identificados con cada uno de los medios en particular.” (Gerente de Recursos Humanos - E3).*

El papel de esta gerencia en el conflicto laboral puede interpretarse como una constante contención del malestar pero sin instrumentos ni capacidades concretas para resolver los problemas. En el fondo, los soportes de legitimidad del nuevo modelo organizacional no cumplen las expectativas para valorar esta estructura como una deseable. En el mediano plazo las condiciones de trabajo se van precarizando, pero no se puede hacer mucho más en un mercado tan voraz y contingente. Los trabajadores también tienen claro eso y en ese sentido la pretensión normativa y retórica de la GRH encuentra sus más claros límites: los trabajadores organizados se encuentran permanentemente en estado de alerta y fustigados con el proceder de las gerencias en los últimos años. La GRH no tiene la legitimidad que en los casos anteriores y, en parte por la misma razón, los trabajadores tampoco ven a esta nueva gerencia como un interlocutor político ubicado en la cima de la cadena de mando, como sí puede ser el caso de los casos revisados en E1 y E2. Para los trabajadores de E3, la gerencia de RRHH muchas veces se muestra incapaz de solucionar los problemas que aquejan al entorno del rubro de las comunicaciones.

*“Uno podría decir que algunas personas estaban contaminadas también con una sensación de que estos cambios se habían hecho sin haberlos necesitados, que fueron muy extremos y que en cierta forma se perjudicó a las personas que estaban dentro de la organización y que no era necesario hacerlo, pucha yo lo lamento bastante porque significo que no fuimos capaces de transmitir el mensaje en su momento, o sea que la verdad que para los medios de comunicaciones hoy día hacer estos cambios es hacerlos o desaparecer, tal*

*como han transmitido en Canal13, no hay una alternativa en realidad en muchos casos.” (Gerente de Recursos Humanos - E3).*

*“tuvimos 4-5 años con Y, 5 años con A, 3 años con B [NOMBRES DE LAS GERENTES], como 14 años para atrás tuvimos tres mujeres como gerentas de recursos humanos y la característica que tiene X que no duran más de 4-5 años da para cambiarla, haga bien la gestión o haga mal las cambia igual.” (Operador de Grua, dirigente sindicato de distribuidores – E3)*

*“él pone la cara por la empresa, pero nos dice “sí, se equivocó la gerencia general con ustedes, de haberlo comunicado”. Él trata de que la cosa se vaya suavizando... yo creo que a penas pasen estos cortes yo tengo la impresión de que lo van a ajustar a él también.” (Dirigente sindicato de periodistas y afines – E3).*

La debilidad de la gerencia se neutraliza con la también debilidad de los sindicatos. No han podido detener los despidos y han tenido que ceder posiciones que hacen que los trabajadores tampoco vean en estas organizaciones posibilidades de solución al problema. Poco a poco, junto al cambio de sede, el cierre de ciertas oficinas y la desvinculación de plantas completas de dotación, las organizaciones sindicales fueron perdiendo peso y capacidad de actuar en conjunto. De hecho, de la antigua federación de sindicatos que agrupaba a las organizaciones más relevantes ya quedaba muy poco, y el propio gerente se jactaba de que no tenía fuerza.

*“existía una Federación de Sindicatos que antes era la que de cierta forma llevaba la bandera de todos los temas más conflictivos en representación a los distintos sindicatos, hoy día la Federación ha perdido un poco de fuerza no porque existe una intención en ese sentido, sino que porque por este trabajo permanente los temas que eran más conflictivos se van resolviendo inmediatamente.” (...) “la federación en una oportunidad llegó a agrupar 5 de esos 6 sindicatos, hoy día se acaba de desafiliar uno quedan dos sindicatos en la federación” (Gerente de Recursos Humanos - E3).*

Si bien E3 no muestra una estrategia clara para abordar los conflictos laborales, tampoco tiene mucho peso. En este caso el contexto económico de la empresa establece ciertos condicionamientos estructurales que escapan de su alcance y llegan directamente a la gerencia general.

## **Reflexiones finales**

En el caso de E3, la GRH es a todas luces una forma de responder a la manera de administrar una producción “ligera” que supuso una reducción drástica de la fuerza de trabajo y una intensificación del trabajo en aquellas franjas de la dotación que se mantienen en la empresa. Nuevamente, la GRH es, ante todo, una contestación: se requieren nuevos estilos de dirección y organización para contener e idealmente suprimir el malestar laboral que es resultado precisamente de las reestructuraciones organizacionales (Thompson, 2011). Pero el caso E3, a diferencia de E1 y E2, da cuenta de que la GRH también opera en contextos de crisis y de trabajo precario, y se llama así misma gerencia de RRHH, pese a que no se corresponda con las

orientaciones deseables de gestión contemporáneas. Se puede decir por tanto que la GRH no es un modelo sino una realidad: es una forma de administrar organizaciones integrando saberes técnicos y prácticos. Estos saberes prácticos que se orientan a relevar la voz de los trabajadores no necesariamente deben reflejar con transparencia esta voz, sino simular una apertura que pueda hacer más llevadera la agresiva reestructuración.

Por su parte, la legitimidad de las políticas de GRH es claramente muy baja, dado que los soportes y las promesas que ofrece este nuevo modelo no satisfacen las demandas laborales (Boltanski & Chiapello, 2002). El discurso gerencial rechaza enfáticamente toda la ineficiencia del modelo de producción anterior en el mundo de las comunicaciones, y afirma que las reestructuraciones comerciales y organizacionales no sólo responden a las nuevas directrices de mercado, sino que también se ajustan a las expectativas de los nuevos trabajadores de las comunicaciones. Si se evaluaran sólo los términos retóricos la GRH se podría decir que cumple a cabalidad con lo que describe la literatura, pero luego si se observa con detención la realidad, se advierte que su papel en la organización inefectivo porque los trabajadores incuban un malestar que no encuentra soluciones con las actuales medidas de gestión.

Al igual que en E1, aquí la pretensión por parte de la GRH de fundar una nueva identidad laboral experimenta el fracaso, pero por razones distintas. Si en E1 la identidad autónoma de las organizaciones sindicales limitaba los esfuerzos por construir una identidad corporativa, en E3 este objetivo se ve limitado por las propias incapacidades organizacionales para motivar a los trabajadores. Los empleados del consorcio difícilmente se encuentran identificados por las nuevas políticas de la empresa en un contexto de despidos masivos y recurrentes, aunque la estrategia gerencial no deja de intentar esta nueva fórmula. El hecho de que en 2016 la GC se convierta en una jefatura transversal a todas las empresas del consorcio, y que el objetivo de tal cambio sea que los trabajadores se identifiquen con el consorcio y ya no más con empresas específicas, tiene que ver con esto. Pero lamentablemente para estas gerencias, las retóricas gerenciales refundacionales tienen poco eco cuando la realidad concreta del proceso de trabajo se caracteriza principalmente por la precariedad (Guest & Conway, 2002).

En este caso puede decirse que la estrategia de sustentabilidad se basa en un marco de referencia unitarista o managerialista clásico (Greenwood & Van Burren III, 2016). La gerencia no se muestra mayormente preocupada por las discordancias entre los intereses de los trabajadores y los de la empresa, en parte porque los sindicatos no representan una amenaza significativa. Se asume que las certezas perseguidas por la compañía resultan también beneficiosas para los trabajadores. Tampoco reconocen la existencia de más de una fuente de control de las relaciones laborales; al contrario, involucran a los sindicatos en los procesos de desvinculación como parte de una concesión parcial pero controlada desde la GC de RRHH.

Con todo, la empresa ha debido sortear su apuesta de sustentabilidad con duras críticas públicas en otros medios de prensa. Y aunque los trabajadores no han logrado trastocar la lógica unitarista con la que opera el consorcio, la crisis provoca un escenario muy inestable para la GC de RRHH. Las últimas tres jefaturas han durado menos de 2 años en el cargo y el actual ejecutivo se encuentra en ejercicio sólo desde 2016. El panorama futuro es, ciertamente, muy poco claro para aquellas empresas que no incorporan mayores consideraciones sobre sustentabilidad social en su estrategia.

## Balance comparativo y conclusiones

Esta tesis tuvo como objetivo responder a la pregunta sobre cómo es que se ha instalado la nueva estrategia de GRH en grandes empresas, y para ello analizó la experiencia de tres grandes compañías chilenas, las que se dedican al rubro portuario, servicios industriales para la mediana y gran minería, y a los medios de comunicación y prensa respectivamente. En particular, se examinaron tres dimensiones en cada caso: el contexto de emergencia, las principales prácticas, y la forma en que la GRH administra los conflictos laborales. A partir de esta revisión se alcanzaron hallazgos relevantes sobre los modos específicos de inserción de las nuevas tendencias del *management* organizacional en las realidades empresariales locales. Contribuye así con evidencia y nuevas perspectivas al campo de estudios de la sociología del trabajo y la empresa, en un área específica que cuenta con un desarrollo incipiente en Chile.

Los casos aquí tratados dan cuenta de patrones comunes que se repiten en empresas de rubros completamente diferentes, a la vez que permiten resaltar algunas diferencias. En efecto, se puede decir que ocurren cambios significativos en las estrategias de GRH en todos los casos, y son cambios bastante recientes que terminan de consolidarse en el último lustro. Surgen de hecho gerencias corporativas que alcanzan un poder político de dirección nuevo sobre la empresa. Pero, al mismo tiempo, se presentan diferencias relevantes entre un caso y otro, que se explican en parte por especificidades de cada rubro productivo, al panorama financiero y las perspectivas de desarrollo de mercado y, fundamentalmente, por la capacidad organizativa y el poder de los trabajadores.

La Tabla 14 sintetiza algunos de los principales hallazgos de cada caso. Se organiza esta presentación en torno a ciertos indicadores relevantes que se desprenden de cada dimensión. En cuanto al contexto de emergencia de la GRH, se discuten las principales razones que motivan el cambio de estrategia y la respuesta gerencial. En lo relativo a las prácticas de gestión, se evalúan los avances en desempeño y compromiso, por una parte, y los mecanismos de participación y voz de los trabajadores, por otro. Finalmente, en cuanto a la gestión del conflicto, la atención se pone sobre el modo en que estas nuevas políticas de GRH interpretan el problema de la conflictividad y el grado de efectividad de sus herramientas.

Tabla 14. Cuadro comparativo de los casos en función de las principales dimensiones de análisis.

	<b>E1 (puertos)</b>	<b>E2 (serv. minería)</b>	<b>E3 (comunicaciones)</b>
<b>Contexto de emergencia de la nueva GRH</b>			
<b>Principales razones que motivan el cambio en la estrategia de GRH</b>	El conflicto constituye el principal gatillante de las transformaciones en materia de gestión. El ciclo huelguístico inaugurado por los estibadores eventuales impugna las lógicas tradicionales de las relaciones laborales.	La huelga de los trabajadores en el norte del país instala la necesidad de un cambio organizacional. La proyección internacional de la empresa termina de hacer patente esta necesidad.	La crisis económica de la empresa exige flexibilizar al máximo la fuerza de trabajo para evitar pérdidas. El malestar de los trabajadores y el conflicto que se genera instala la necesidad de administrar este proceso.
<b>Respuesta gerencial</b>	Nueva estrategia conciliadora de relaciones laborales y recambio en la plana gerencial. Incorporación de nuevas jefaturas con experiencia sindical y en el mundo del trabajo en general.	Centralización de las decisiones sobre RRHH y construcción de equipos especializados en seguimiento y monitoreo de conflictos sindicales. En paralelo, tácticas para horadar las bases de organización sindical.	Plan de reestructuración organizacional para una empresa “ligera”. Centralización de las decisiones en una nueva gerencia corporativa que administra todo el consorcio.
<b>Principales prácticas de GRH</b>			
<b>Desempeño y compromiso</b>	Nuevas medidas de seguridad y prevención de accidentes en los puertos. Capacitaciones para trabajar con nueva maquinaria. Incentivos al compromiso en la franja de trabajadores contratados.	Nuevas medidas de seguridad y prevención de accidentes. Inversión importante en capacitaciones para distintas franjas de técnicos y profesionales. Sistemas de premios y programas de movilidad para incentivar el compromiso.	Aumento de remuneraciones y capacitaciones para los trabajadores que se mantienen en la dotación. Poca legitimidad de estas políticas dado el escenario general de desvinculaciones permanentes y arbitrarias.
<b>Mecanismos de participación</b>	Nueva política de diálogo social y conformación de mesas de trabajo en áreas temáticas de relevancia. Participación regulada a través de diplomados y otros dispositivos orientados a “educar” el involucramiento de los trabajadores. Los trabajadores rebasan estas instancias y definen las suyas dado el peso de la UPCH.	Participación regulada a través de diplomados y otros dispositivos orientados a “educar” el involucramiento de los trabajadores. Trabajo prioritario en temas de liderazgo operacional. Negación explícita de la cogestión o estructuras de redistribución real del poder.	Poco interés en la participación. No se identifican mecanismos novedosos.

<b>Gestión del conflicto laboral</b>			
<b>Comprensión del conflicto por parte de la gerencia</b>	Aproximación neounitarista. La gerencia reconoce en las organizaciones de trabajadores una fuente de control sobre las relaciones laborales que no puede ni le interesa suprimir. Se opta por una alternativa conciliadora que asume intereses compartidos. La estrategia de la gerencia es más bien una fórmula de supervivencia ante el peso y capacidad de paralización de los trabajadores.	Aproximación unitarista tradicional y neopaternalista. La negativa explícita a la cogestión da cuenta de una gerencia dispuesta a combatir la pretensión de los trabajadores por ganar poder en la empresa. Se introducen nuevos beneficios y cláusulas de productividad fuera de los contratos colectivos para tornar menos relevante la fuerza organizada de los trabajadores.	Aproximación unitarista tradicional. La gerencia asume intereses compartidos y niega la posibilidad de control de los trabajadores. Los trabajadores conflictivos son sindicados como parte del sector que no entiende el nuevo panorama financiero.
<b>Grado de efectividad de sus técnicas</b>	Tanto gerencias como trabajadores reconocen un nuevo estadio de las relaciones laborales, mucho más orientado a la colaboración. Sin embargo, las técnicas de management encuentran claras limitantes para permear en trabajadores de cultura sindical densa y autónoma.	Hay relativo acuerdo entre gerencias y trabajadores sobre una nueva tónica de las relaciones laborales. El crecimiento acelerado de la empresa y el recambio de la dotación favorecen a la empresa porque los trabajadores organizados tienen menor incidencia que antaño. Los beneficios fuera de los contratos colectivos atraen a los sectores más nuevos.	Las técnicas de gestión del conflicto se muestran como estériles en un escenario de crisis económica generalizada en la empresa. Se impone el poder fáctico y las decisiones de la gerencia general, que poco involucran a la GC de RRHH.

*Fuente: elaboración propia.*

La primera dimensión refiere a los procesos en los cuales emerge una nueva concepción o alternativa de GRH en las empresas. Tal y como se comentaba en el capítulo 1, la literatura *mainstream* de gestión ha interpretado estos procesos de desarrollo como resultado de tendencias inevitables en la complejización de las organizaciones (Ghemawat, 2002; Watson, 2007). Sin embargo, en las empresas aquí estudiadas esta lectura encuentra poco asidero. Lo que caracteriza a todos los casos es una situación altamente conflictiva que antecede a la transformación, donde la GRH se presenta más bien como una alternativa para salir de la crisis. No es tanto resultado directo de la modernización organizacional sino consecuencia de la conflictividad que esta engendra. Se interpreta la actitud gerencial en estas empresas como fundamentalmente reactiva, dado que responde a complejos escenarios donde prima el malestar o la huelga laboral.

Las lecturas críticas que nacen en respuesta al saber técnico y práctico ofrecen aquí mucho potencial para explicar con más claridad la situación que realmente ocurre. De la LPT se retoma la idea de un conflicto estructurado entre capital y trabajo que resurge y se torna central en períodos de crisis de acumulación. En estos contextos la GRH se presenta como una tecnología que contesta a la posibilidad potencial de que los trabajadores adquieran mayor discrecionalidad y control sobre los procesos de trabajo (Ackroyd, 2009; Thompson, 2011). En el caso de E1 esta situación se manifiesta con particular intensidad por medio de la reapertura del ciclo de huelgas laborales, que desde 2003 ha seguido un curso ascendente que se mantiene hasta la actualidad, y que interpela no sólo a la empresa estudiada en específico sino al conjunto de contratistas que administran los puertos nacionales. En el caso de E2, los trabajadores se alzan en principio contra malas condiciones laborales y se intensifica el conflicto tras reemplazos ilegales. Fue necesario emprender un cambio en la gestión para moderar esa conflictividad y acompañar luego un brusco crecimiento de la dotación, todo ello en el marco de un plan de expansión internacional de la compañía. En el consorcio de medios de comunicación, se encuentra una crisis económica de proporciones que presiona por mayor flexibilidad, y que se resuelve por medio de una reestructuración organizacional que castiga a la fuerza de trabajo desvinculando a dos tercios de los trabajadores.

Las ideas de Boltanski y Chiapello (2002) también guardan una gran capacidad de explicar algunos de estos acontecimientos, aunque más por el lado de lo que ocurre con las gerencias que del lado de los trabajadores. A estos últimos la mirada neoweberiana los entiende como sujetos movilizados por el “nuevo espíritu” del capitalismo relacionado con demandas propias de la “crítica artista”, a saber, autenticidad, autonomía, flexibilidad. Pero lo cierto es que las luchas de los trabajadores en las empresas estudiadas se asemejan más a la “crítica social” clásica: seguridad laboral y mejoras salariales. Aunque esto último también puede

explicarse por las limitantes metodológicas de la tesis, dado que el foco de atención principal es la perspectiva de los sindicatos. Parece responsable dejar esta pregunta abierta para nuevos estudios.

Pero por el lado de las gerencias, esta lectura permite una caracterización sugerente de algunos de los movimientos y decisiones empresariales que competen a la gestión de personas. Por ejemplo, en el caso del holding controlador de E1, ocurre el inédito reclutamiento del exsindicalista bancario y ex consultor de organismos internacionales, nombrado en 2016 como gerente de relaciones laborales. Por su parte, el gerente corporativo de RRHH de E1 nombrado en 2014 es un psicólogo que responde también a un perfil más sensible a los malestares de los trabajadores. En E2, es nombrada en 2008 una psicóloga como gerenta de RRHH, más tarde ascendida a VP, que asume tras un extenso período (1982-2008) en el que la gestión estuvo a cargo de un ingeniero civil. En el caso de E3 se recluta a un abogado laboralista, con alta experiencia en manejo de conflictos laborales, para que administre los procesos de desvinculación y despidos masivos. En definitiva, profesionales formados en disciplinas relacionadas con las ciencias sociales, que comprende competencias profesionales distintas a las de los ingenieros tradicionales. Lo que en su momento fueron conocimientos y saberes disciplinares más asociados a la impugnación de la cultura capitalista precedente, se tornaron ahora tremendamente útiles para contribuir a la renovación de franjas gerenciales en el área de RRHH.

La idea de CMS de una nueva identidad corporativa también tiene un lugar en todo este proceso. Todos los casos buscan investir a la empresa de una nueva cultura y fuente de identidad con la que los trabajadores puedan comulgar (Alvesson & Willmott, 1996; Grey & Willmott, 2005; Parker, 2002), aunque sus grados de éxito son discutibles. En el caso E1, la nueva cultura corporativa viene de la mano del nuevo holding que compra la empresa en 2011, pero el modo en que estas empresas administran los procesos de trabajo y las relaciones laborales, sumado a la identidad propia de los estibadores portuarios, no genera condiciones para que esta cultura corporativa se funda como identidad colectiva a nivel organizacional. Esto es aún menos relevante en la mirada de los trabajadores eventuales, que mantienen hasta la actualidad relaciones muy indirectas y difusas con los empleadores. En E2 esta posibilidad se plantea en el marco de la internacionalización de la compañía, y se acompaña de un conjunto de instrumentos específicos de gestión que favorecen esta identificación, aunque se debe lidiar con el problema de la descentralización que induce cierto malestar en los trabajadores. “la madre murió” dijo uno de los sindicalistas al referirse al crecimiento que experimenta la empresa, que los hace perder su sentido tradicional de pertenencia. Y en la empresa E3, contrario a lo observado en E2, el esfuerzo de la gerencia es por centralizar las actividades que permitan operar como consorcio (o grupo). Pero en este último caso la identidad corporativa no parece hacer eco en los trabajadores dado el escenario general de crisis financiera.

En estos procesos de formación de una nueva estrategia de GRH, una de las diferencias que más destaca entre los casos es la forma en que se manifiesta el conflicto laboral, y en función de eso también ocurren respuestas gerenciales de distinto orden. Al caso portuario lo antecede un conflicto de carácter nacional, en el cual la empresa estudiada es una de varias compañías que administran los puertos licitados por el Estado, y que se dedican a administrar un marco de regulación de las relaciones laborales para los trabajadores marítimos que se encuentra en extremo deteriorado como herencia de las reformas en dictadura y en la primera década de gobiernos civiles. Los trabajadores, quienes tampoco se organizan sólo a nivel de empresa sino también a nivel nacional, se manifiestan a través de la paralización y la huelga, lo que trastoca por completo las lógicas de funcionamiento de la gestión tradicional y obliga a las gerencias a tomar ciertas medidas en función de ese conflicto. En el caso de E2 el conflicto es más puntual, de hecho, sólo ha ocurrido una gran huelga en la historia de la empresa, pero de todas formas marca un precedente. Se podría decir que hay “un antes y un después” del año 2008 en la empresa: se renueva a todo el equipo de la gerencia de RRHH y se interviene a nivel corporativo. Pero aquí los trabajadores no proyectaron el conflicto con el alcance que se ve en el primer caso, tampoco logra sostenerse en el tiempo, y eso da margen de maniobra a la gerencia para renovar su estrategia con mayor discrecionalidad. El conflicto en E3, dado los problemas de sostenibilidad económica, mantiene a los trabajadores en un estado de alerta permanente, pero nunca llega a mostrarse como poder organizado por medio de la paralización de actividades. Su capacidad de daño es así muy marginal, lo que hace que la gerencia proceda con agresivas reestructuraciones sin mayores complicaciones ni contrapesos efectivos.

En suma, estos hallazgos proporcionan nuevas perspectivas sobre el surgimiento de la nueva GRH en Chile, al menos para las grandes empresas con sectores de trabajadores ampliamente sindicalizados. La literatura especializada en GRH había caracterizado este surgimiento de forma muy amplia y general, en el cual se enfrentan los esfuerzos de modernización con el lastre tradicional de las lógicas de relación social hacendales, lo que terminaba por anular los propósitos iniciales de las prácticas de GRH (Rodríguez & Stewart, 2017). Pero esta lectura, por el enfoque teórico y el alcance de sus datos, desatendía el análisis sobre lo que ocurría en un nivel más intermedio donde la interacción y el conflicto van también generando condiciones específicas para el surgimiento y desarrollo de nuevas estrategias de GRH. Ha sido necesario para comprender estos procesos poner más atención a las contribuciones de la Sociología del Trabajo que de la Sociología de las Organizaciones: mientras la primera ofrece una caracterización mucho más rica sobre las transformaciones del trabajo, las relaciones laborales y las empresas, la segunda aborda este mismo problema desde un punto de vista acrítico y funcionalista, que reduce este complejo de relaciones a la mera presencia o ausencia de capacidades adaptativas. Balances recientes sobre el estadio de desarrollo y los

enfoques predominantes de los estudios organizacionales en Chile han puntualizado también este problema (Ríos González, et. al, 2018).

Por otro lado, en materia de prácticas de GRH, la literatura sobre gestión sostuvo que lo prioritario en el nuevo escenario laboral era promover un mejor desempeño, compromiso y participación de los trabajadores. Pero lo que subyace a esta visión es también una noción ideal de lo que son las prácticas, sin poner mayor atención a los contextos donde se aplican. La voz crítica aquí también ha sugerido algunos puntos relevantes para comprender estas prácticas en un marco de relaciones de poder y nuevas formas de control orientadas al consentimiento.

En el caso E1 se encuentran nuevas políticas de seguridad y prevención que comenzaron más como producto de las huelgas y la necesidad de la apertura comercial -los cuales exigen cumplimiento de protocolos de seguridad- que como una mirada anticipatoria de la gerencia. Hay además claras resistencias a estas nuevas políticas en el sector de los trabajadores eventuales, que en estricto rigor no se ven obligados a involucrarse como sí lo hacen los trabajadores internos de la empresa. Por ejemplo, se niegan a realizarse los exámenes de consumo de alcohol y drogas. Del mismo modo, la iniciativa de diálogo social no aparece hasta que la conflictividad alcanza uno de sus puntos más altos en el período 2014-2016. Son incluso los mismos trabajadores quienes convocan a diálogo a la empresa, lo que da cuenta que las prácticas aquí se disputan y no son solo una iniciativa gerencial. Los modelos anglosajones de EV, que dan amplio protagonismo a la gerencia en la definición de la participación de los trabajadores, en este caso explican sólo parcialmente la dinámica específica de diálogo que se da en los puertos controlados por la empresa estudiada. Así, las prácticas gerenciales que aspiran a consolidar un modo de control hegemónico sobre la empresa tienden a chocar con una organización increíblemente densa y madura de los trabajadores marítimos.

En el caso de E2 las prácticas están muy estructuradas y pensadas para enfrentar el proceso de crecimiento, pero no son neutras. De hecho, puede interpretarse como lectura sugerente que estas nuevas prácticas se orientan a dividir y/o fragmentar a los trabajadores: a algunos les corresponden capacitaciones mientras que a otros no, ciertos sectores tienen la oportunidad de desarrollar carrera y movilidad al interior de la empresa, mientras que otros no la tienen. Como la compañía crece tan rápido en estos últimos años, se prioriza beneficiar a ciertos trabajadores en desmedro de otros, según las prioridades de expansión. La competencia en el mercado interno del trabajo de la compañía favorece la perspectiva del juego a la que alude Burawoy (1982), en el que los trabajadores consienten nuevos modos de control y, de hecho, se entusiasman con las posibilidades de satisfacción laboral que ofrece el conjunto de instrumentos preparado por la gerencia. El diálogo y las iniciativas de participación se encuentran fuertemente comandadas desde la VP, y encuentran

valoraciones disímiles entre los trabajadores, desde algunos que destacan expresamente las nuevas prácticas hasta otros que se oponen, lo que posiblemente se explica por el trato diferenciado que reciben los trabajadores según su lugar en la organización operacional de la empresa.

En E3 son muy pocas las prácticas nuevas, y las que hay se inscriben en un régimen de castigo permanente al trabajo, establecido para salvaguardar la continuidad operacional del consorcio mientras las pérdidas se mantengan. Quienes son objeto de las nuevas prácticas son aquellos trabajadores que se quedan en la compañía (aprox. un tercio de la dotación que existía hace 5 años). A esta franja se le mejoran los salarios y se le ofrecen mayores alternativas de carrera, pero también se le imponen nuevas exigencias de polifuncionalidad que consisten en realizar distintas tareas y para distintos medios del consorcio. Hay por parte de la gerencia una pretensión esperable de que tales prácticas mejoren el desempeño y el compromiso, aunque ciertamente no se corresponde esta opinión con lo dicho por los trabajadores entrevistados. Aquí la GRH fracasa en su cometido de introducir prácticas que mejoren abiertamente la productividad, más bien, sirven para ajustar las capacidades organizacionales a una realidad laboral más precaria.

En todos los casos, un aspecto que llama poderosamente la atención es el papel de la educación y su relación con la participación. El coach, los diplomados y diversos cursos pueden ser aquí concebidos como dispositivos gubernamentales que moderan y regulan los modos de intervención política de los trabajadores (Parker, 2002). Las gerencias dan a entender que para dialogar con los trabajadores se requiere que éstos se eduquen y puedan hablar un mismo lenguaje con la empresa, y para eso la llave maestra parece ser la implementación de pequeños planes curriculares que aborden temas relacionados con las relaciones laborales modernas, la negociación, el diálogo social, entre otros tópicos sensibles. Queda la interrogante de si acaso es la propia flexividad académica la que juega un papel moderador de las posiciones de los trabajadores, lo que facilita a la gerencia progresar con los modelos tutelados de EV. Todo esto además parece darse en el marco de una iniciativa gerencial de paulatina incorporación cultural, simbólica y operacional de los trabajadores a la empresa (Martínez Lucio, 2010).

En último lugar, con respecto a la administración del conflicto, se ha sostenido que la mirada de la GRH asume como convergentes los intereses de empleadores y empleados, y que avanza así hacia nociones colaborativas en donde las metas sociales y económicas pueden ser alcanzadas simultáneamente (Boxall, 2007; Boxall & Purcell, 2010). En los términos de Greenwood y Van Burren III (2016), esta convergencia de metas-intereses se caracteriza por el unitarismo o neounitarismo en su forma de concebir las relaciones laborales al interior de la empresa, dependiendo de si los enfoques reconocen sólo el control gerencial o conceden cierto grado de control a los trabajadores. Los casos aquí revisados muestran notables diferencias

en este punto, que reafirman la importancia de analizar la iniciativa de GRH siempre en relación con el grado de poder de los trabajadores en conflicto.

En el caso E1, el conflicto constituye un factor determinante para comprender los cursos de desarrollo de la estrategia de GRH, al tiempo que posiciona a los trabajadores -por la fuerza de los hechos- como un actor ineludible en la gestión. La experiencia aquí analizada muestra cómo la gerencia se ve obligada a ceder en sus enfoques de gestión unitarista tradicional, para transitar hacia una visión neounitarista en la cual se reconoce que los trabajadores tienen cierto grado de control operacional sobre el funcionamiento de los puertos. A diferencia del resto de los rubros económicos nacionales, los trabajadores aquí han logrado agruparse nacionalmente en la UPCH, por lo que la “estrategia de relaciones laborales” inaugurada por la empresa debe necesariamente acomodarse a condiciones de diálogo ya definidas a escala sectorial o incluso nacional, y no a nivel de empresa ni de puertos específicos.

En el caso de E2, el conflicto también es un gatillante inicial del cambio de estrategia de GRH, pero al no lograr proyectarse en el tiempo, genera menos presión sobre la gerencia por cambiar su mirada unitarista. De hecho, además de negar explícitamente la posibilidad de cogestión, las visiones gerenciales tienden a infantilizar la posición de los trabajadores en ciertos enfrentamientos, lo que podría calificarse como una forma de neopaternalismo. La introducción de nuevos programas de beneficios individualizados, además de nuevas cláusulas de productividad que se aprueban por fuera de los contratos colectivos, son una muestra de que la iniciativa de gestión tras el conflicto no tiene la intención de reconocer más espacio a los trabajadores, muy por el contrario, parece ir arrebatando de forma paulatina y subterránea condiciones de autonomía.

Finalmente, en el caso E3, la gestión del conflicto es poco sutil porque la precariedad se impone y motiva un comportamiento totalmente discrecional y autoritario desde las gerencias. Se perpetúa de esta forma una mirada unitarista sobre las relaciones laborales, aunque aquí la propia GC de RRHH se subordina a imperativos que vienen desde la cúpula más alta del grupo.

A modo de balance, se puede decir que cada caso da cuenta de un comportamiento paradigmático de la GRH.

- En el caso E1 la GRH se instaló con el propósito de reconstruir confianzas en las relaciones laborales colectivas, por medio del cumplimiento de ciertos estándares operacionales y el fortalecimiento del diálogo social. En este sentido, parece ser una empresa de vanguardia en la realidad portuaria, dado que el resto de las empresas concesionarias de los puertos siguen operando con lógicas más

tradicionales. Pero esta alternativa conciliadora no se explica sólo como una iniciativa de la propia gestión, sino que es constantemente reformulada en función de lo que instalan las organizaciones suprasindicales de trabajadores. Es también un modelo de gestión que se inscribe en el marco de relaciones industriales que rebasan el nivel organizativo de la empresa, y por ello deben lidiar con actores políticos relevantes como el Estado y los sindicatos de estibadores, que en alguna medida restringen la discrecionalidad de las políticas cuando éstas son diseñadas exclusivamente por la gerencia.

- El caso de E2 muestra un tipo de GRH alineada con las nuevas tendencias de sistemas de trabajo de alto desempeño (HPWS), y que no encuentra resistencias colectivas tan duraderas. Opera en este caso un modelo descentralizado que devuelve poder a la línea para monitorear los conflictos y diagnosticar necesidades domésticas, pero al mismo tiempo centraliza el poder de dirección a nivel corporativo. Por medio de este rediseño organizacional se introducen nuevas políticas de movilidad interna, capacitaciones y gestión del desempeño individual (mercado interno de trabajo), que compiten abiertamente con el antiguo modelo en el cual los sindicatos alcanzaban acuerdos directos con las gerencias y que los plasmaban en sus contratos colectivos. El debilitamiento de esas relaciones tradicionales se intensifica dado el crecimiento de la dotación, ya que los nuevos trabajadores no comparten la cultura que unificaba antiguamente a los trabajadores, y genera condiciones para que la nueva GRH gane terreno en la compañía.
- El caso de E3 se define por una GRH que opera en contexto de crisis económica. Esa condición estructural obstruye toda posibilidad de mayores innovaciones organizacionales alineadas con una modernización que haga converger metas sociales (legitimidad) y económicas (rentabilidad). Se procede aquí a realizar cambios organizacionales que tienen que ver principalmente con flexibilizar la fuerza de trabajo y sobrecargar de funciones a los trabajadores, pero sin capacidad de responder a nuevas expectativas que compensen tales condiciones con promesas de desarrollo profesional (ausencia de mercado interno). A diferencia de los dos casos anteriores que se insertan en mercados en crecimiento, esta es una empresa donde se impone la administración de la precariedad y la incertidumbre. Es un ejemplo de que la nueva GRH no sólo cumple labores en organizaciones que buscan innovar o dar un salto, sino también en aquellas que precisan de cambios agresivos y ciertamente poco comprometidos con el bienestar laboral.

En síntesis, esta tesis aporta en cuatro puntos fundamentales a los estudios de gestión en el campo de la sociología. En primer lugar, destaca el papel fundamentalmente político que adquiere el *management* organizacional en este último período al interior de ciertas empresas. Tal y como sostienen Ossandón y Tironi (2013), las compañías parecen acomodarse y echar mano de nuevos recursos y dispositivos de

legitimación para proyectarse en el tiempo, lo que se refleja con particular notoriedad en el área de la gestión de personas. Confluyen aquí nuevos profesionales de las ciencias sociales, así como también nuevos enfoques, metodologías y prácticas que conjugan saberes técnicos con aquellos de orientación práctico-valorativa. La evidencia refleja gran parte de las transformaciones que anuncia la literatura foránea más crítica, pero que han sido poco abordadas por la literatura producida a nivel nacional. Será una tarea importante en futuras investigaciones ahondar en los objetivos políticos de la GRH, a menudo desatendidos por los estudios que provienen desde las escuelas de negocios, pero que resultan claves para comprender realmente su papel al interior de las organizaciones.

En segundo lugar, se problematiza la idea de que la GRH sea necesariamente parte de una renovación virtuosa y democratizadora de las relaciones laborales, en sintonía con lo planteado por trabajos seminales de orientación crítica como los de Guest (1987; 2011). La evidencia permite tomar distancia con estos ideologismos introducidos por la visión *mainstream*, y en su lugar, da cuenta de cómo la GRH opera como tecnología social que se inserta en distintos contextos y se adecúa en función de necesidades diversas. En mercados de crecimiento puede contribuir al desarrollo de dinámicas conciliadoras, mientras que en situaciones de crisis administra y legitima el deterioro del trabajo. En todos los casos, aun cuando los círculos empresariales destaquen ciertas prácticas de gestión, lo que se observa es un movimiento que presiona por racionalizar el trabajo ya sea de forma técnica o normativa, lo que a menudo supone restringir la autonomía potencial de los trabajadores. Esto también puede entenderse como una propuesta para que futuras investigaciones estudien la GRH en contextos diversos, dado que en general se tienden a buscar casos destacables donde puedan relevarse “buenas prácticas”. Es necesario complementar esa literatura más prescriptiva con datos que muestren la realidad de organizaciones donde la GRH cumple funciones no necesariamente destacables.

En tercer lugar, los hallazgos dan cuenta del carácter reactivo de la GRH en las empresas chilenas, dado que en todos los casos las políticas de gestión responden a escenarios abiertos de conflictividad. En este sentido, las experiencias de desarrollo de GRH de estas tres empresas se diferencian de lo observado en países centrales, pero coinciden con lo ya dicho por la literatura nacional sobre la génesis de la gestión en las empresas locales (Pérez Arrau, 2008; Ramos, 2009; Rodríguez J. K., 2010). Lo novedoso de la evidencia aquí presentada es que entiende esta actitud reaccionaria no sólo como manifestación de una cultura gerencial autoritaria y tradicional, sino que también como un patrón de respuesta a los conflictos laborales que suscitan preocupación en los círculos empresariales en los últimos años. Parece relevante realizar otros estudios que centren su atención exclusivamente en la relación entre conflicto laboral y GRH, dado que los hallazgos de esta tesis discuten con uno de los puntos más fuertes de la literatura sobre GRH, que asocia su

ascenso con el declive sindical (Dundon & Gollan, 2007; Guest, 2011). Muy por el contrario, en este trabajo se ha entregado evidencia para una hipótesis distinta, que identifica una renovación de la iniciativa gerencial en GRH en la medida que el conflicto laboral también asciende, con particular fuerza en el período 2006-2016 (OHL, 2018).

En cuarto y último lugar, este trabajo tiene también la intención de renovar el interés por los estudios sobre gestión y empresas en sociología. Tras un prolífico período en los años noventa en el que la revolución empresarial suscitó especial atención en la sociología del trabajo (Montero, 1997), los estudios luego transitaron hacia otros focos de interés, como la acción colectiva, la precariedad laboral y las nuevas formas de trabajo. Mucho menos se ha escrito sobre los cambios a nivel organizacional, y como se ha dicho, lo que hay en esta materia ha adoptado un enfoque funcionalista muy propio de la tradición norteamericana. Se necesita que se fortalezca la producción académica sobre los estudios de gestión en una clave crítica, que integre los nuevos enfoques que ganan popularidad como LPT o CMS, y que en definitiva reconozcan el papel que juegan las nuevas tecnologías de gestión organizacional en los cambios sobre las relaciones laborales, las prácticas organizativas y las expectativas de los trabajadores.

## Limitaciones metodológicas y desafíos para próximas investigaciones

Esta tesis tuvo como objetivo inicial estudiar la relación entre los cambios en la organización de los procesos de trabajo en grandes empresas y el papel de la GRH en estas transformaciones. Sin embargo, un análisis en profundidad sobre esta relación no se pudo llevar a cabo, por varias razones. En primer lugar, porque no existieron condiciones para ingresar a las empresas a realizar observación participante y caracterizar en detalle las funciones de cada unidad o división de la empresa en la cadena de producción en su conjunto. En segundo lugar, porque no se entrevistó a una cantidad tan grande de trabajadores, y quienes fueron entrevistados eran sindicalistas que difícilmente aseguran representatividad del conjunto de experiencias o realidades que pueden hallarse al interior de una empresa. En tercer lugar, porque la información que fue proporcionada por la empresa o la que se pudo recabar a través de fuentes documentales diversas tampoco entregaba detalles suficientes para hablar con propiedad sobre los procesos de trabajo. Esto en parte se debió a la inexperiencia y las limitantes de tiempo del investigador, y también al enfoque del proyecto Fondecyt en el cual se realizó la tesis, centrado en la relación entre las políticas de gestión y los sindicatos. Dada estas restricciones, se optó por un trabajo exploratorio que entrega evidencia sobre el proceso reciente de instalación de la estrategia de GRH, su relación con la conflictividad laboral, y las visiones tanto de jefaturas como de dirigentes sindicales. Sigue estando pendiente un análisis sobre procesos de trabajo que ofrezca una comprensión materialista sobre un fenómeno que aquí es abordado sólo parcialmente.

De lo que sí se pudo hablar es de la relación entre ciertos actores relevantes a nivel de empresa y sus experiencias recientes a partir de ciertos cambios en las políticas de gestión. Pero tampoco se pueden extrapolar estos resultados a una interpretación sobre el conjunto de las gerencias o del conjunto de los trabajadores. De la experiencia adquirida a lo largo de la investigación, quedó claro que en las empresas estudiadas las gerencias no representan un cuerpo homogéneo ni completamente cohesionado, de hecho, las gerencias de RRHH en la mayoría de los casos tienden a avanzar a contrapelo de la visión que mantienen ciertas franjas de las jefaturas en cada una de estas organizaciones. Lo mismo ocurre con los trabajadores, dado que las visiones de los sindicalistas tienden a sobre representar la mirada del conjunto de trabajadores organizados, y en ningún caso reflejan la totalidad de intereses o miradas en el sector de los trabajadores. Por eso también hay que guardar cierto escepticismo y entender estos resultados como parte de una tendencia observada, pero no como una transformación que comprometa necesariamente a la empresa en su conjunto.

Se requiere para futuras investigaciones hacer uso de métodos mixtos que aborden de forma novedosa algunos aspectos aquí no tratados. Por ejemplo, 1) complementar la mirada cualitativa con una encuesta que se aplique a una muestra estratificada representativa de trabajadores y jefaturas de distintas jerarquías y posiciones al interior de la empresa, 2) entrevistar también a más trabajadores sin cargos ni responsabilidades políticas, que permita contrastar y comparar miradas heterogéneas propias de organizaciones altamente complejas como son las empresas de gran tamaño, y 3) contar con las condiciones necesarias para ingresar a la empresa al menos por unos dos o tres meses a observar las dinámicas cotidianas de trabajo. Estas consideraciones pueden ayudar a que nuevos trabajos ponderen con mayor precisión los distintos factores o hallazgos aquí destacados.

## Bibliografía

- Abarca, N., & Majluf, N. (1998). Identifying Management in Chile. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 18-37.
- Abott, K. (2007). Employment relations : integrating industrial relations and human resource management. *Problems and perspectives in management*, 5(1), 61-71.
- Abramo, L. (1995). *Nuevas tecnologías y relaciones laborales en América Latina*. Santiago: CEPAL: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- ACHAP. (2017). *Inversión en Comunicaciones Publicitarias 2017*. Obtenido de <http://www.achap.cl/wp-content/uploads/2018/05/Documento-de-Inversion-Publicitaria-2017.pdf>
- Ackroyd, S. (2009). Labor Process Theory as 'Normal Science'. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(3), 263-272.
- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: SAGE publications.
- Adler, P. (2005). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the future of Capitalism. En C. Grey, & H. Willmott, *Critical Management Studies: a reader* (págs. 171-208). New York: Oxford University Press.
- Álvarez , C. (2015). *Reactivación del movimiento sindical portuario chileno: repertorios, alianzas y organización a partir de un estudio de caso en contexto de post terremoto de 2014*. Obtenido de Tesis para obtener el título de maestría en Ciencias Políticas: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8936/1/TFLACSO-2015CIAT.pdf>
- Álvarez Newman, D. (2018). *La hegemonía del capital : estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo*. Buenos Aires: UBA Sociales - Teseo.
- Álvarez, R. (2012). El plan laboral y la negociación colectiva: ¿origen de un nuevo sindicalismo en Chile? 1979-1985. *Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani*(35), 107-137.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: SAGE publications ltd.
- Antunes, R. (2003). *Adios al trabajo?: ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Buenos Aires: Herramienta ediciones.
- Aravena, A., & Nuñez, D. (2009). *El renacer de la huelga obrera en Chile: el movimiento sindical en la primera década del siglo XXI*. Santiago: Auto Ediciones.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bauman, Z. (1999). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de la Cultura Económica.
- Besseyre des Horts, C.-H. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Deusto.
- BLPG. (1977). The Capitalist Labour Process. *Capital & Class*, 1(1), 3-26.

- Boccardo, G. (2018). La clase obrera chilena durante la dictadura (1973-1989): transformaciones en su acción y estructura social. *Izquierdas*(44), 58-74.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. París: Éditions de Minuit.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bolton, S. (2004). *Emotion Management in the Workplace*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. (2007). The Goals of HRM. En P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (págs. 48-67). Oxford: Oxford University Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2010). An HRM perspective on employee participation. En A. Wilkinson, P. J. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin, *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (págs. 29-51). Oxford: Oxford University Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Bröckling, U. (2015). *El Self Emprendedor: sociología de una forma de subjetivación*. Santiago: Ediciones Alberto Hurtado.
- Burawoy, M. (1982). *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Burrell, G. (1992). The Organization of Pleasure. En M. Alvesson, & H. Willmott, *Critical Management Studies* (págs. 55-89). London: SAGE.
- Burrell, G. (2003). The future of organization theory: prospects and limitations. En H. Tsoukas, & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory* (págs. 525-535). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heineman.
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.
- Carrillo, I., & Santander, A. (2005). Modernización portuaria en Chile. *Síntesis Tecnológica*, 2(2), 63-69.
- Castel, R. (1997). *La metamorfosis de la cuestión social*. Buenos Aires: Paidós.
- Castillo, A., & Ratto, N. (2018). *Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia*. Santiago de Chile: Documento de Trabajo No. 11, Fondecyt 1150860 & CIPSTRA. Obtenido de <http://cipstra.cl/2018/teorias-del-proceso-de-trabajo/>
- CEPAL. (1997). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 1996*. Santiago: Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. Obtenido de <https://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/4261/>
- CEPAL. (2017). *Colección de datos de la actividad portuaria 1999-2017*. Obtenido de [http://perfil.cepal.org/l/es/portmovements\\_classic.html](http://perfil.cepal.org/l/es/portmovements_classic.html)

- CEPAL. (2017). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2016*. Santiago: Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- CEPAL. (2018). *Ranking de movimiento portuario de contenedores 2017*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/notas/ranking-movimiento-portuario-contenedores-2017>
- Chandler, A. (1980). The United States: seedbed of managerial capitalism. En A. Chandler, & H. Daems, *Managerial hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise* (págs. 9–40). Cambridge: Harvard University Press.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI.
- Coriat, B. (2000). *El Taller y el Cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en Masa*. Madrid: Siglo XXI Ediciones.
- Cortázar, R. (1995). Una política laboral para una nueva realidad. En J. Vial, D. Raczynski, & C. Pizarro, *Políticas económicas y Sociales en el Chile Democrático* (págs. 129-139). Santiago: CIEPLAN.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. En C. Cooper, & J. Barling, *The SAGE handbook of organizational behavior* (págs. 17-34). London, UK: SAGE publications.
- Crespi, G., Katz, J., & Olivari, J. (2017). Innovation, natural resource-based activities and growth in emerging economies: the formation and role of knowledge intensive. *Innovation and Development*, 79-101 .
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- CSL. (2018). *Informe de seguimiento y evaluación sobre la implementación y aplicación de la Ley N° 20.940 que Moderniza el Sistema de Relaciones Laborales*. Obtenido de <http://www.dialogosocial.gob.cl/>: <http://www.dialogosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Consejo-Superior-Laboral-sobre-Reforma-Laboral-final.pdf>
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2014). Unitarism and employer resistance to trade unionism. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2573-2590.
- Cushen, J., & Thompson, P. (2012). Doing the right thing? HRM and the angry knowledge worker. *New Technology, Work and Employment*, 27(2), 79-94.
- Dávila, A., & Elvira, M. (2005). *Managing Human Resources in Latin America*. Oxford: Routledge Publishers.
- Dávila, A., & Elvira, M. (2009). *Best Human Resource Management Practices in Latin America*. New York: Taylor & Francis e-Library.
- Dávila, A., & Elvira, M. (2012). Latin American HRM Models. En C. Brewster, & W. Mayrhofer, *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management* (págs. 478-493). Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- De Cieri, H. J., Cox, W., & Fenwick, M. (2007). A Review of International Human Resource Management: Integration, Interrogation, Imitation. *International Journal of Management Reviews*, 281-302.

- De la Garza, E. (2001). *La formación socioeconómica Neoliberal. Debates teóricos acerca de la re-estructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*. México D.F.: Plaza y Valdés.
- De la Garza, E. (2011). La revitalización del debate sobre el proceso de trabajo. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, 26(16), 7-35.
- Díaz, Á. (1990). Modernización autoritaria y régimen de empresa en Chile. *Proposiciones. Chile, Sociedad y Transición*, 54-69. Obtenido de <http://www.sitiosur.cl/movil/contenidos.php?pid=3403&doc=&lib=Y&rev=Y&art=Y&doc1=Y&vid=Y&autor=&coleccion=&tipo=ALL&nunico=15000018&tipo=P>
- Díaz, G., & Santibañez, C. (2014). *Los trabajadores portuarios y las nuevas-viejas prácticas del empresariado*. Recuperado el 24 de julio de 2018, de <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=190884>
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Dundon, T., & Gollan, P. (2007). Re-conceptualising voice in the non-union workplace. *Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182-1198.
- Durán-Palma, F., & López, D. (2009). Contract labour mobilisation in Chile's copper mining and forestry sectors. *Employee Relations*, 31(3), 245-263.
- Echeverría, M. (2010). *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- ELE. (2017). *Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas*. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas y Unidad de Estudios del Ministerio de Economía. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/2017/03/16/cuarta-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele4.htm>
- ENCLA. (2015). *Octava Encuesta Laboral 2014. Informe de resultados*. Santiago: Dirección del Trabajo.
- ENE. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo*. Santiago: INE.
- Estefane, A. (2015). *La historia y el poder de los trabajadores portuarios*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de <http://www.redseca.cl/la-historia-y-el-poder-de-los-trabajadores-portuarios/>
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). Postmodernidad y teoría crítica de la empresa: una presentación de los Critical Management Studies. En C. J. Fernández Rodríguez, *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies* (págs. 1-26). Madrid: Siglo XXI editores.
- French, W., & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization*. Washington D.C: Pearson.
- Friedman, A. (1977). Responsible autonomy versus direct control over the labour process. *Capital & Class*, 1(1), 43-57.
- Fundación NODO XXI. (2013). Internacionalización de los grupos empresariales chilenos. *Cuadernos de Coyuntura*, 1(1), 20-26.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74.

- Godard, J. (2014). The psychologisation of employment relations? *Human Resource Management Journal*, 24(1), 1–18.
- Gollan, P. (2010). Employer Strategies Towards Non-Union Collective Voice. En A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin, *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (págs. 212-236). Oxford: Oxford University Press.
- Gómez, C., & Rodríguez, J. K. (2006). Four keys to Chilean culture: authoritarianism, legalism, fatalism and compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 43-65.
- Gomez-Mejía, L., Cardy, R., & Delgado, M. I. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson - Prentice Hall.
- González, G. (1992). La pendiente democratización de la prensa. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*.(43), 62-64.
- Greenwood, M., & Van Burren III, H. J. (2016). Ideology in HRM Scholarship: Interrogating the Ideological Performativity of "New Unitarism". *Journal of Business Ethics*, 142(4), 663-678.
- Grey, C., & Willmott, H. (2005). Introduction. En C. Grey, & H. Willmott, *Critical Management Studies: a reader* (págs. 1-19). New York: Oxford University Press.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, vol 24, núm. 5, 503–521.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 503-521.
- Guest, D. (1994). Organizational psychology and human resource management : Towards a European approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3), 251-270.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 263-276.
- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 3-13.
- Guest, D. (2016). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Guest, D., & Conway, N. (2002). *Pressure at Work and the Psychological Contract*. London: CIPD.
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo*. Buenos Aires: Akal.
- Harvey, D. (2012). *El enigma del capital y las crisis del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Hojman, D., & Pérez Arrau, G. (2005). Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena. *Revista Latinoamericana de Administración*, 87-105.
- Jiménez, C., & Muñoz, J. (2008). Estructura de los medios de comunicación en Chile. *Razón y Palabra*, 13(60).

- Julián, D. (2014). El sindicalismo en Chile. Panorama de sus tendencias y notas para su revitalización. (UNAM, & OIT, Edits.) *Revista Trabajo*, 8(11), 139-167.
- Kaufman, B. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. En P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *Oxford Handbook of Human Resource Management* (págs. 19-47). New York: Oxford University Press.
- Kaufman, B. (2015). Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 19-40.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, 23(4), 535-558.
- Köhler, H.-D., & Martín-Artiles, A. (2010). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta publicaciones.
- Koljatic, M., & Rosene, F. (1993). *La Administración de Recursos Humanos en Chile: Prácticas y Percepciones*. Santiago: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, P. Universidad Católica de Chile.
- Lahera, A. (2000). La emergencia de nuevos modelos productivos: La participación de los trabajadores y la fabricación del consentimiento en la producción. *Revista de dialectología y tradiciones populares* Vol. LV N° 2, 9-50.
- Legge, K. (1995). *Human resource management. Rhetorics and realities*. London: Macmillan International Higher Education.
- Levitt, S. D., & List, J. A. (2011). Was there really a Hawthorne Effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(1), 224-238.
- Marchington, M. (2007). Employee voice systems. En P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (págs. 231-250). New York: Oxford University Press.
- Martínez Lucio, M. (2010). Labour Process and Marxist Perspectives on Employee Participation. En A. Wilkinson, P. J. Gollan, & M. Marchington, *The Oxford Handbook of Participation in Organizations* (págs. 105-130). Oxford: Oxford University Press.
- Martínez, P. G. (2005). Paternalism as a positive form of leadership in the Latin American context: Leader benevolence, decision-making control and human resources management practices. En M. M. Elvira, & A. Dávila, *Managing Human Resources in Latin America: An agenda for international leaders* (págs. 75-94). New York: Routledge.
- Martuccelli, D. (2013). *Sociologías de la modernidad (Itinerarios del siglo XX)*. Santiago: LOM.
- Marx, K. (2014). *El Capital, Tomo I* (4° ed. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
- McCabe, D. (2011). Accounting for Consent: Exploring the Reproduction of the Labour Process. *Sociology*, 45(3), 430-446.

- Montaño, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina. En E. De la Garza, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (págs. 285-311). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Montero, C. (1997). *La revolución empresarial en Chile*. Santiago: Dolmen.
- Negri, A., & Hardt, M. (2002). *Imperio*. Barcelona: Paidós.
- Novick, M. (2003). La transformación de la organización del trabajo. En E. d. (compilador), *Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo* (págs. 123-144). Mexico D.F.: Fondo de la Cultura Económica.
- OHL. (2018). *Informe Huelgas Laborales en Chile 2017*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado y Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social.
- Ossandón, J., & Tironi, E. (2013). *Adaptación, la empresa chilena después de Friedman*. Santiago: Ediciones UDP.
- Ozaki, M. (1995). *Gestión de Recursos Humanos: Tendencias Recientes*. Montevideo: Informes de Relasur/OIT, en Revista RELASUR, N° 6.
- Özbilgin, M. (2004). 'International' Human Resource Management: Academic Parochialism in Editorial Boards of the 'Top' 22 Journals on International Human Resource Management. *Personnel Review*, 33(2), 205-221.
- Parker, M. (1999). Capitalism, Subjectivity and Ethics: Debating Labour Process Analysis. *Organization Studies*, 20(1), 25-45.
- Parker, M. (2002). *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge: Polity.
- Parsons, T. (1968). *Hacia una teoría general de la acción*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Pérez Arrau, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en el contexto social y cultural chileno. *Asian Journal of Latin American Studies*, 65-95.
- Pérez Arrau, G., Eades, E., & Wilson, J. (2012). Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile. *The International Journal of Human Resources management*, 3133-3150.
- Piore, M., & Sabel, C. (1993). *La segunda ruptura industrial*. Buenos Aires: Alianza.
- Poutsma, E., Ligthart, P. E., & Veersma, U. (2006). The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms. *Industrial Relations*, 45(4), 513-546.
- Rainieri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. *ABANTE*, 1-33.
- Ramos, C. (2009). *La transformación de la empresa chilena: una modernización desbalanceada*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Ramos, C. (2013). Conocimiento científico-social, gubernamentalidad y gestión de empresas en Chile. En J. Ossandón, & E. Tironi, *Adaptación: la empresa chilena después de Friedman* (págs. 167-198). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Ríos González, N. T.-A. (2018). ¿Estudios Organizacionales en Chile? Entre la parcelación, la ambigüedad y las racionalidades en disputa. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(3), 1-14.

- Rodríguez Gómez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D., & Ríos, R. (2009). Paternalism at a crossroads: Labour relations in Chile in transition. *Employee Relations*, 31(3), 322-333.
- Rodríguez, D., Bozzo, C., & Arnold, M. (1989). Cultura Organizacional e Innovación: El Caso de Goodyear-Chile. En A. Dávila, & N. Martínez, *Cultura en Organizaciones Latinas* (págs. 71-115). México D.F: Siglo Veintiuno.
- Rodríguez, D., Majluf, N., Abarca, N., & Bassa, I. (1999). Aspectos Culturales de la Gestión de Empresas Chilenas. En A. Dávila, & N. Martínez, *Cultura en Organizaciones Latinas*. (págs. 225-244). México D.F: Siglo XXI.
- Rodríguez, J. K. (2010). Employment Relations in Chile : Evidence of HRM Practices. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 424-446.
- Rodríguez, J. K., & Gómez, C. (2009). HRM in Chile: The impact of organisational culture. *Employee Relations*, 31(3), 276-294.
- Rodríguez, J. K., & Stewart, P. (2017). HRM and work practices in Chile: the regulatory power of organisational culture. *Employee Relations*, 39(3), 378-390.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*(2), 121-139.
- Rubalcaba, L., Aboal, D., & Garda, P. (2016). Service Innovation in Developing Economies: Evidence from Latin America and the Caribbean. *The Journal of Development Studies*, 607-626.
- Ruiz, C. (2006). América Latina y la “excepcionalidad chilena”: ¿sincronía temporal o destinos divergentes? En R. Baño, *Chile en América Latina: Integración o desintegración regional en el siglo XXI*. Santiago: Cátedra Enzo Faletto de estudios latinoamericanos, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Ruiz, C., & Boccardo, G. (2014). *Los chilenos bajo el neoliberalismo: clases y conflicto social*. Santiago: NODO XXI y El Desconcierto.
- Ruiz-Tagle Vial, P. (2011). Propiedad de los medios de comunicación y principios de intervención del Estado para garantizar la libertad de expresión en Chile. *Revista de Derecho. Universidad Católica del Norte.*, 18(2), 347-359.
- Sánchez, R. (2004). *Puertos y transporte marítimo en América Latina y el Caribe: un análisis de su desempeño reciente*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Santibañez, C., & Guadichaud, F. (2017). Los obreros portuarios y la idea de posición estratégica en la postdictadura chilena (2003-2014). En J. Ponce, C. Santibañez, & J. Pinto, *Trabajadores & Trabajadoras: procesos y acción sindical en el neoliberalismo chileno 1979-2017* (págs. 301-332). Santiago: América en Movimiento.

- Senett, R. (2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Shenhav, Y. (2003). The historical and epistemological foundations of organization theory. En H. Tsoukas, & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory* (págs. 183-209). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Smith, C. (2015). Continuity and change in labor process analysis forty years after labor and monopoly capital. *Labor Studies Journal*, 40(3), 222-242.
- Soto, Á. (2008). *Flexibilidad laboral y subjetividades. Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Santiago: LOM.
- Stecher, A., & Martinic, R. (2018). La descualificación del trabajo en tiendas por departamento. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12.
- Stewart, P. (2006). Individualism and collectivism in the sociology of the collective worker. En L. E. Alonso, & M. Martínez Lucio, *Employment Relations in a Changing Society: Assessing the Post-Fordist Paradigm* (págs. 182-199). London: Palgrave.
- Stewart, P., & Martínez Lucio, M. (2011). Collective narratives and politics in the contemporary study of work: the new management practices debate. *Work, Employment and Society*, 25(2), 327–341.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: a critical text*. London: Thomson.
- Storey, J., & Sisson, K. (1993). *Managing Human Resources and Industrial Relations*. London: Open University Press.
- Streeck, W. (2016). *Comprando tiempo. La crisis pospuesta del capitalismo democrático*. Buenos Aires: Katz.
- Thompson, P. (2003). Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. *Work, Employment and Society*, 17(2), 359–378.
- Thompson, P. (2010). The capitalist labour process: Concepts and connections. *Capital & Class*, 7-14.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355-367.
- Thompson, P., & Harley, B. (2007). HRM and the Worker: Labor Process Perspectives. En P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (págs. 147-165). New York: Oxford University Press.
- Thompson, P., & Newsome, K. (2004). Labor process theory, work, and the employment relation. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, 133-162.
- Thompson, P., & Smith, C. (2000). Follow the redbrick road: Reflections on pathways in and out of the labor process debate. *International Studies of Management & Organizations*, 40-67.
- Ugarte, J. L. (2014). El trabajador en su soledad. El modelo de relaciones laborales chileno y la promesa no cumplida. En A. Stecher, & L. Godoy, *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina* (págs. 103-140). Santiago: RIL.

- Undurraga, T. (2013). Instrucción, indulgencia y justificación: Los circuitos culturales del capitalismo chileno. En E. Tironi, & J. Ossandón, *Adaptación: La empresa chilena después de Friedman* (págs. 135-166). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Uribe, H. (1996). *Prensa y periodismo político en los años 1960/70*. Obtenido de [http://www.archivochile.com/Medios\\_de\\_Comunicacion/html/text\\_gen/comutextgen0003.pdf](http://www.archivochile.com/Medios_de_Comunicacion/html/text_gen/comutextgen0003.pdf)
- Warhust, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103-120.
- Watson, T. (2007). Organization theory and HRM. En P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (págs. 108-127). New York: Oxford University Press.
- Wilkinson, A., Gollan, P., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. En A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington, & D. Lewin, *The Oxford handbook of Participation in Organizations* (págs. 3 - 28). Oxford: Oxford University Press.
- Willmott, H. (2003). Organization theory as a critical science? Forms of analysis and "new organization forms". En H. Tsoukas, & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory* (págs. 88-112). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Willmott, H. (2005). Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal. En C. Grey, & H. Willmott, *Critical Management Studies. A reader* (págs. 324-352). New York: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. London: Sage publications.

# Anexos

## Anexo 1. Ficha de registro-caracterización organizacional de la empresa

Ficha de caracterización organizacional de la empresa de estudio <sup>12</sup>	
<b>1. Datos generales (MANTENER ANONIMATO EN ESTE INFORME)</b>	
ID:	
Rubro(s) productivo(s) <sup>13</sup> :	
Locación (especificar en caso de tener más de una locación en Chile):	
Propietarios de la empresa (y trayectoria del directorio) <sup>14</sup> :	
Trayectoria de la empresa (antigüedad y principales hitos):	
<b>2. Organigrama</b>	
Estructura organizacional básica (buscar esquema o diagrama organizacional que sintetice las jerarquías y vínculos entre las unidades y departamentos de la firma).  <i>Disponible generalmente en Memorias Financieras. Especificar si es Holding y cuáles son sus filiales.</i>	
Fusiones, cambios de dueño u otros cambios de la empresa a lo largo de su historia.	
Características de su dotación de personal (distribución por género, edad, antigüedad en la empresa, tasa de sindicalizados, niveles de calificación (distinguir entre profesionales y operarios), entre otras.):	

---

<sup>12</sup> En base a los datos obtenidos de: **DT, SVS, BBDD OHL, Memorias financieras (últimos 10 años) y prensa.**

<sup>13</sup> Especificar los rubros en caso de ser más de uno. Puede ocurrir sobre todo en empresas que son parte de holdings más grandes o que prestan diversos servicios.

<sup>14</sup> Realizar una breve reseña de la trayectoria financiera en términos de administración de las utilidades, inversiones, fusiones, alianzas, etc.

Lugar de la gerencia o departamento de RRHH en el organigrama:	
Departamento, área o persona encargada de las RRLL con sindicatos. De haberlas, detallar las líneas prioritarias de trabajo con sindicatos y personal.	
Programas de modernización de la gestión, capacitación, diálogo o iniciativas de participación de los trabajadores en la empresa:	
<b>3. Sindicatos</b>	
Características de los sindicatos: número, constitución (por estamento, genero), dirigencias (años en el cargo de los dirigentes), año de constitución de los sindicatos (cada uno y el primero):	
Información pública sobre conflictos recientes con el sindicato y/o los trabajadores <sup>15</sup> :	
Huelgas desde el 1990 (utilizar base OHL):	
Último año de negociación colectiva (si es diferente por sindicato, anotar que esa es ala política):	
<b>4. Planta profesional (o sector no sindicalizado)</b>	
Características de la planta profesional	
Políticas de gestión de RRHH aplicadas a este sector (lo que se encuentre documentado)	
<b>5. Antecedentes judiciales de la empresa</b>	
Demandas en la DT y sus resoluciones:	
Otros antecedentes que entregue la DT o SVS:	
<b>6. Noticias, prensa o documentación sobre el rol político de la empresa en materia de huelgas, negociaciones colectivas, reforma laboral, entre otras.:</b>	

---

<sup>15</sup> Existe harta información en páginas como sindical.com y otras.

## Anexo 2. Modelo de entrevista para gerencias de RRHH

<p>Caracterización del entrevistado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comencemos por presentarnos. Cuénteme cuál es su profesión u oficio, sus años en la empresa y el cargo que desempeña actualmente.</b></li> <li>• <b>En su calidad de gerente de RRHH, ¿cuáles son sus influencias académicas y su experiencia profesional en el mundo de los RRHH?</b></li> <li>• <b>A su juicio, ¿Qué influencias políticas, económicas e ideológicas explican la transformación reciente de la gestión de RRHH a nivel nacional? Indagar en aspectos de la vida nacional, transformaciones económicas recientes, cambios culturales, etc.</b></li> </ul>
<p>Origen y desarrollo del discurso y la política organizacional de HRM en la empresa</p>	<p><b>Queremos saber un poco del área de recursos humanos en la empresa...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pensando en las relaciones laborales y el diseño organizacional de su empresa... ¿Cuál es el origen y el desarrollo reciente de la Gestión de Personas en su empresa? ¿qué lugar ocupan actualmente en la empresa?</b></li> <li>• <b>¿Qué principios o valores mueven a la gestión en RRHH en la empresa?</b></li> <li>• <b>¿Qué estrategias o medidas de gestión se han ido implementando en los últimos años para organizar mejor el trabajo en la empresa? ¿A qué sectores de trabajadores apuntan estas medidas?</b></li> <li>• <b>¿Se ha capacitado a los trabajadores y las gerencias para enfrentar los cambios organizacionales? ¿cómo han reaccionado frente a estos cambios?</b></li> <li>• <b>A nivel general ¿Cómo se ha abordado desde la política de RRHH la relación con los sindicatos?</b></li> <li>• <b>¿Qué impacto sobre la gestión ha tenido la reciente reforma laboral? ¿En su opinión cómo ha influido el contexto político nacional en las orientaciones y políticas de RRHH?</b></li> </ul>
<p>Prácticas de RRHH: El desempeño (<i>performance</i>), la participación (<i>employee voice</i> -directa e indirecta-)</p>	<p><b>Nos gustaría saber más un poco más sobre las prácticas concretas de RRHH<sup>16</sup> en la empresa y su impacto en la organización del trabajo. Estamos pensando en medidas que refieran a la mejora del desempeño, el compromiso o la participación de los trabajadores. Considerando eso:</b></p>

<sup>16</sup> El entrevistado no necesariamente va a guiar su respuesta según las dimensiones de RRHH entendidas como agrupadoras de prácticas: Desempeño, Compromiso y Participación. Bajo ese supuesto, la idea es que el entrevistador vaya evaluando qué palabras usa el entrevistado para referirse a las prácticas de RRHH, y ocupar esos conceptos para preguntar. Por ejemplo, desempeño es también asociado a más liderazgo o productividad, participación también puede ser entendida como compromiso colectivo, asociativo, etc.

<p>y el compromiso (engagement/commitment).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Han existido medidas que apunten a mejorar la productividad? ¿cuáles son y en qué consisten?</b> Preguntar por sectores de trabajadores donde sea más difícil y más fácil implementar estas medidas. Aclarar si estas prácticas apuntan al sindicato o los trabajadores en general.</li> <li>• <b>¿Han existido medidas que apunten a mejorar el clima laboral, las comunicaciones o la disposición a colaborar con los trabajadores? ¿cuáles son y en qué consisten?</b> Preguntar por sectores de trabajadores donde sea más difícil y más fácil implementar estas medidas. Aclarar si estas prácticas apuntan al sindicato o los trabajadores en general.</li> <li>• Si no se han mencionado temas de compromiso y liderazgo, preguntar... <b>¿Han existido medidas que apunten a fomentar el liderazgo y el compromiso? ¿cuáles son y en qué consisten?</b> Preguntar por sectores de trabajadores donde sea más difícil y más fácil implementar estas medidas. Aclarar si estas prácticas apuntan al sindicato o los trabajadores en general.</li> <li>• <b>¿Han tenido éxito estas iniciativas? ¿por qué? ¿son para todos los trabajadores por igual o varían?</b></li> <li>• <b>En la actualidad ¿Cuáles dirías tú que son las medidas más difíciles de implementar y por qué?</b></li> </ul>
<p>Malestar, conflictividad y negociación colectiva</p>	<p><b>Considerando la trayectoria de la empresa...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo el área de RRHH ha enfrentado el conflicto laboral en general?</b></li> <li>• <b>Los conflictos en general ¿son canalizados por los sindicatos o hay otras vías?</b> Si responde que hay otras vías, profundizar en estas vías antes de pasar a las preguntas por el sindicato.</li> <li>• <b>Más en particular ¿Cómo ha evolucionado la relación empresa-sindicato(s)? ¿Cuáles son los hitos o factores que explican el cambio (o el tipo de relaciones que tiene la empresa con los sindicatos hoy)?</b></li> <li>• Preguntar sólo si antes no se ha entrevistado al encargado de RRLL... <b>¿Existe una planificación o política formal respecto de relación con sindicato (objetivos, metas, etc)? Si es así, ¿en qué consiste? ¿Existe un área, unidad o persona específicamente y/o exclusivamente encargada de relación con sindicatos?</b></li> <li>• <b>¿Cuál es la estrategia de la empresa para negociar colectivamente con los sindicatos?</b></li> <li>• <b>¿Quiénes participan por parte de la empresa en la mesa de negociación?</b></li> <li>• <b>¿En qué consiste generalmente la oferta de la empresa en el proceso de negociación? ¿Se incluye generalmente un “Bono de término conflicto”?</b></li> <li>• <b>¿Cómo evalúa la intervención o participación de organismos estatales como la DT en la mediación de conflictos?</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo enfrenta la empresa la huelga o amenaza de huelga?</b> <i>Si hubo huelga o votación de huelga, hacer esta pregunta referida al conflicto específico y profundizar en:</i></li> <li>• <i>Motivos del conflicto</i></li> <li>• <i>La estrategia de la empresa para evitar o acabar la huelga</i></li> <li>• <i>Quiénes en la empresa se hicieron cargo del problema y si hubo diferencias dentro de la gerencia respecto al manejo</i></li>   <li>• <b>¿Cómo enfrenta la empresa otro tipo de expresiones de conflicto con los sindicatos?</b> <i>Ejemplos:</i></li> <li>• <i>Petitorios</i></li> <li>• <i>Acciones judiciales</i></li> <li>• <i>Demandas a la DT</i></li> </ul> <p><b>Fuera del sindicato... ¿qué políticas ha desarrollado el área de RRHH para mejorar la relación con los trabajadores?</b></p>
--	---

### Anexo 3. Modelo de entrevista para gerencias de RRL

Caracterización del entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comencemos por presentarnos. Cuénteme cuál es su profesión u oficio, sus años en la empresa y el cargo que desempeña actualmente.</b></li>   <li>• <b>En su calidad de jefatura de RRL, ¿cuál es su experiencia profesional en la gestión de las <i>relaciones laborales</i> (o <i>relaciones con los sindicatos</i>)?</b></li> </ul>
Origen y desarrollo del discurso y la política organizacional de HRM en la empresa	<p><b>Queremos saber un poco del área de recursos humanos en la empresa...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué cambios conoce o ha vivido en la gestión de RRHH desde que usted trabaja en la empresa?</b></li>   <li>• <b>En lo que respecta a su área ¿Qué estrategias o medidas de gestión se han ido implementando en los últimos años? ¿A qué sectores de trabajadores apuntan estas medidas?</b></li>   <li>• <b>¿Se ha capacitado a los trabajadores y las gerencias para enfrentar los cambios organizacionales? ¿cómo han reaccionado frente a estos cambios?</b></li>   <li>• <b>¿Qué impacto sobre la gestión ha tenido la reciente reforma laboral? ¿En general cómo ha influido el contexto político nacional en las orientaciones y políticas de RRHH?</b></li>   <li>• <b>¿En qué consisten actualmente las funciones del área o persona responsable de las RRL en la empresa?</b></li> </ul>
Prácticas de RRHH (aplicadas al <i>trade union management</i> ): Desempeño ( <i>performance</i> ), participación ( <i>employee voice</i> -directa e indirecta-) y compromiso ( <i>engagement/commitment</i> ).	<p><b>Nos gustaría saber un poco más sobre el impacto que tienen las nuevas prácticas de RRHH en la relación con sindicatos, sobre todo aquellas que refieren a la mejora del desempeño, el compromiso y la participación de los trabajadores. Considerando eso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿han tenido algún impacto en la relación sindical medidas que apunten a mejorar la <i>productividad</i>?</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿han tenido algún impacto en la relación sindical medidas que apunten a mejorar el clima laboral, las comunicaciones o la disposición a colaborar con los trabajadores?</b></li> <li>• <i>Si no se han mencionado temas de compromiso y liderazgo, preguntar... ¿han tenido algún impacto en la relación sindical medidas que apunten a fomentar el liderazgo y el compromiso?</i></li> <li>• <b>¿Han tenido éxito estas iniciativas? ¿por qué?</b></li> <li>• <b>De estas medidas mencionadas ¿cuáles dirías tú que han sido las más complejas de implementar en el mundo sindical?</b></li> </ul>
Malestar, conflictividad y negociación colectiva	<b>Considerando la trayectoria de la empresa...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo el área de RRHH (o RRLL si corresponde) ha enfrentado el conflicto laboral en general?</b></li> <li>• <b>Los conflictos en general ¿son canalizados por los sindicatos o hay otras vías? Si responde que hay otras vías, profundizar en estas vías antes de pasar a las preguntas por el sindicato.</b></li> <li>• <b>Más en particular ¿Cómo ha evolucionado la relación empresa-sindicato(s)? ¿Cuáles son los hitos o factores que explican el cambio (o el tipo de relaciones que tiene la empresa con los sindicatos hoy)?</b></li> <li>• <b>¿Cuál es la estrategia de la empresa para negociar colectivamente con los sindicatos?</b></li> <li>• <b>¿Quiénes participan por parte de la empresa en la mesa de negociación? ¿Cuál es el grado de autonomía que tienen en la toma de decisiones durante el proceso? (¿se consulta con otros cargos o niveles de la empresa?)</b></li> <li>• <b>¿En qué consiste generalmente la oferta de la empresa en el proceso de negociación? ¿Por qué se privilegian esos elementos en lugar de otros?</b></li> <li>• <b>¿Se incluye generalmente un “Bono de término conflicto”? Si es así, ¿de cuánto? ¿Cuál es la postura de la empresa frente a este bono?</b></li> <li>• <b>La empresa o el sindicato ¿solicita normalmente la intervención de la DT o la mediación de algún otro actor? ¿Por qué? ¿Qué piensa de la gestión de este actor?</b></li> <li>• <b>¿Se negocia con todos los sindicatos simultáneamente, en conjunto o por separado? Si es por separado, ¿se hacen diferencias según el sindicato con el que se negocia? Si hay diferencias, ¿cuáles? ¿Por qué?</b></li> <li>• <b>¿Cuál ha sido la estrategia de la empresa cuando existen conflictos con el sindicato?</b></li> <li>• <b>¿Cómo enfrenta la empresa la huelga o amenaza de huelga? Si hubo huelga o votación de huelga, hacer esta pregunta referida al conflicto específico y profundizar en:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Motivos del conflicto</i></li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>La estrategia de la empresa para evitar o acabar la huelga</i></li> <li>- <i>Quiénes en la empresa se hicieron cargo del problema y si hubo diferencias dentro de la gerencia respecto al manejo</i></li> <li>• <b>¿Cómo enfrenta la empresa otro tipo de expresiones de conflicto con los sindicatos? Ejemplos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Petitorios</i></li> <li>- <i>Acciones judiciales</i></li> <li>- <i>Demandas a la DT</i></li> </ul> </li> </ul>
--	---

#### Anexo 4. Modelo de entrevista para dirigente sindical

Caracterización del entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comencemos por presentarnos. Cuénteme cuál es su profesión u oficio, sus años en la empresa y el cargo que desempeña actualmente.</b></li> </ul>
Origen y desarrollo del discurso y la política organizacional de HRM en la empresa	<p><b>Queremos saber un poco del área de recursos humanos en la empresa...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuál ha sido la relación que ha tenido el área de RRHH con los trabajadores? ¿ha habido cambios en el último tiempo? Llevar la pregunta a la realidad concreta del trabajador. Si no conoce lo que hace el departamento de RRHH es mejor preguntar por el jefe de RRLL o lo que le parezca más familiar.</b></li> <li>• <b>¿Qué discurso han transmitido las gerencias para justificar los cambios?</b></li> <li>• <b>¿Cuáles han sido las funciones principales del área en lo que respecta al trato y bienestar de los trabajadores?</b></li> <li>• <b>¿Se ha capacitado a los trabajadores para enfrentar los cambios organizacionales? ¿cómo han reaccionado frente a estos cambios?</b></li> <li>• <b>¿Cómo se ha abordado desde la política de RRHH la relación con los sindicatos?</b></li> <li>• <b>En esa línea ¿Qué impacto sobre la gestión ha tenido la reciente reforma laboral?</b></li> <li>• <b>Y más en general ¿cree que el contexto político nacional afecta las dinámicas internas de la empresa?</b></li> <li>• <b>¿Existe una planificación o política formal respecto de relación con sindicato (objetivos, metas, etc)? Si es así, ¿en qué consiste?</b></li> <li>• <b>¿Existe un área, unidad o persona específicamente y/o exclusivamente encargada de relación con sindicatos? En caso de existir ¿cómo se da la relación con esa unidad?</b></li> </ul>
El desempeño (performance), la participación (employee voice -personal y colectiva-) y el compromiso (engagement/commitment) en la Gestión de RRHH	<p><b>Nos gustaría saber más un poco más sobre las medidas concretas del área de RRHH en la empresa, pensando en la mejora del desempeño, el compromiso y la participación de los trabajadores. En base a eso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué medidas se han implementado para mejorar el desempeño en el trabajo? Tome como las políticas para aumentar la productividad como salarios variables, incentivos, modificaciones en la jornada de trabajo, reducción o ampliación de personal, capacitaciones, etc.</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué medidas se han implementado para ganarse el compromiso de los trabajadores? ¿considera que a las gerencias les importa el compromiso de los trabajadores?</b></li> <li>• <b>¿Qué medidas se han implementado para aumentar la participación de los trabajadores? ¿considera que a las gerencias les importa la participación de los trabajadores?</b> <i>Considere todas las medidas que han apuntado a mejorar los canales de comunicación, espacios de decisión compartidos, consultas a los trabajadores, equipos de trabajo con capacidad de tomar decisiones, entre otras medidas.</i></li> <li>• <b>¿Existen instancias formales o informales en la empresa donde participen los sindicatos (además de la mesa de negociación colectiva)? ¿Cuáles son y en qué consisten?</b></li> <li>• <b>¿Se hacen diferencias entre los sindicatos? (¿Qué tipo de diferencias? ¿Por qué?)</b></li> <li>• <b>En general ¿considera usted que la política de la gerencia de RRHH ayuda a que los sindicatos participen en la empresa?</b></li> </ul>
Malestar, conflictividad y negociación colectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Considerando la trayectoria de la empresa ¿Cómo el área de RRHH ha enfrentado el conflicto laboral en general?</b></li> <li>• <b>¿Podría comentarnos sobre algún acontecimiento en donde los trabajadores hayan respondido en contra de las medidas de gestión de la empresa?</b></li> <li>• <b>Estos conflictos ¿son canalizados por los sindicatos o hay otras vías?</b> <i>Si responde que hay otras vías, profundizar en estas vías antes de pasar a las preguntas por el sindicato.</i></li> <li>• <b>Más en particular ¿Cómo ha evolucionado la relación empresa-sindicato(s)? ¿Cuáles son los hitos o factores que explican el cambio (o el tipo de relaciones que tiene la empresa con los sindicatos hoy)?</b></li> <li>• <b>¿Cuál es la estrategia de la empresa para negociar colectivamente con los sindicatos?</b></li> <li>• <b>¿Quiénes participan por parte de la empresa en la mesa de negociación? ¿Cuál es el grado de autonomía que tienen en la toma de decisiones durante el proceso? (¿se consulta con otros cargos o niveles de la empresa?)</b></li> <li>• <b>¿En qué consiste generalmente la oferta de la empresa en el proceso de negociación? ¿Por qué se privilegian esos elementos en lugar de otros?</b></li> <li>• <b>¿Se incluye generalmente un “Bono de término conflicto”? Si es así, ¿de cuánto? ¿Cuál es la postura de la empresa frente a este bono?</b></li> <li>• <b>La empresa o el sindicato ¿solicita normalmente la intervención de la DT o la mediación de algún otro actor? ¿Por qué? ¿Qué piensa de la gestión de este actor?</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Se negocia con todos los sindicatos simultáneamente, en conjunto o por separado? Si es por separado, ¿se hacen diferencias según el sindicato con el que se negocia? Si hay diferencias, ¿cuáles? ¿Por qué?</b></li> <li>• <b>¿Cuál ha sido la estrategia de la empresa cuando existen conflictos con el sindicato?</b></li> <li>• <b>¿Cómo enfrenta la empresa la huelga o amenaza de huelga? Si hubo huelga o votación de huelga, hacer esta pregunta referida al conflicto específico y profundizar en:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Motivos del conflicto</i></li> <li>- <i>La estrategia de la empresa para evitar o acabar la huelga</i></li> <li>- <i>Quiénes en la empresa se hicieron cargo del problema y si hubo diferencias dentro de la gerencia respecto al manejo</i></li> </ul> </li> <li>• <b>¿Cómo enfrenta la empresa otro tipo de expresiones de conflicto con los sindicatos? Ejemplos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Petitorios</i></li> <li>- <i>Acciones judiciales</i></li> <li>- <i>Demandas a la DT</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Fuera del sindicato... ¿qué políticas ha desarrollado el área de RRHH para mejorar las relaciones laborales/clima laboral en la empresa?</b></p>
--	--

## Anexo 5. Modelo de entrevista para trabajador de base

Caracterización del entrevistado	<b>Comencemos por presentarnos. Cuénteme cuál es su profesión u oficio, sus años en la empresa y el cargo que desempeña actualmente.</b>
El discurso y la política organizacional del <i>new management</i> en la empresa	<p><b>Queremos saber un poco del área de recursos humanos en la empresa. ¿Cuál ha sido la relación que ha tenido el área de RRHH con los trabajadores?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cuáles han sido los cambios más notorios de gestión hacia el personal en el último tiempo? Tener presente que esta es la entrevista al personal profesional. Centrarse en las políticas concretas, ejemplo: re-estructuraciones orgánicas, rearme de los equipos de trabajo, políticas de bienestar hacia el personal, entre otras.</b></li> <li>• <b>¿Qué principios o valores mueven a la gestión de personal en la empresa? ¿Cuáles son los principios que más te importan a ti para poder trabajar aquí?</b></li> <li>• <b>¿Cuáles son las funciones actuales del área que son más reconocidas en lo que respecta al trato con los trabajadores?</b></li> <li>• <b>¿Cuáles diría usted que han sido los aspectos positivos de contar con un área de RRHH en la empresa?</b></li> <li>• <b>¿Cuáles diría usted que han sido los aspectos negativos de la gestión en el área de RRHH en la empresa?</b></li> </ul>
La participación <i>-employee voice-</i> (directa e indirecta) en la Gestión de RRHH	<p><b>Nos gustaría saber más sobre las formas de participación que tienen los trabajadores en la empresa. ¿Qué políticas o actividades se han realizado en el último tiempo pensando en la participación de los trabajadores? Dar ejemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conformación de equipos de trabajo</i></li> <li>• <i>Círculos de calidad</i></li> <li>• <i>Programas de capacitación y calificación</i></li> <li>• <i>Instancias de evaluación o recepción de quejas por parte de la gerencia</i></li> <li>• <i>Representación en instancias bi o tripartitas de decisión en la empresa</i></li> <li>• <i>Coaching u otras metodologías aplicadas de participación</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de satisfacción/clima laboral</li> <li>• ¿Han tenido éxito estas iniciativas? ¿por qué?</li> <li>• A título personal ¿te sientes partícipe de la empresa? ¿Qué aspectos te comprometen con tu trabajo y cuáles son los puntos débiles?</li> <li>• En relación a tus estudios o años de preparación. ¿Crees que la empresa aprovecha tus mayores talentos?</li> <li>• Las habilidades que más se te valoran en el trabajo ¿dónde y cómo las aprendiste? <i>Centrarse en la experiencia del trabajador y el desarrollo de sus habilidades. Lo que interesa comprender es cómo los RRHH hacen uso del saber tácito del trabajador.</i></li> <li>• ¿Qué grado de autonomía y flexibilidad tienes para organizar tus tareas?</li> <li>• En la actualidad ¿Cuáles dirías tú que son los principales problemas de participación en la empresa?</li> </ul>
Malestar y conflictividad	<p>Considerando la trayectoria de la empresa ¿Cómo ves tú que ha evolucionado la relación con los trabajadores a lo largo de la historia de la empresa (o desde que la persona conoce a la empresa)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué prácticas o iniciativas de la unidad de RRHH han aportado más a la buena gestión de las RRLL en la empresa?</li> <li>• Según su visión ¿cuáles son los temas que más preocupan/molestan a los trabajadores? ¿existen las instancias para poder manifestar estas preocupaciones y/o quejas?</li> <li>• A título personal ¿qué problemas son los que más te generan estrés en el trabajo? ¿cómo crees que esos problemas podrían resolverse? ¿de quién crees que depende esa solución?</li> <li>• ¿Crees que la unidad de RRHH se preocupa de los problemas fundamentales de los trabajadores? ¿cuáles son los problemas que quedan fuera?</li> </ul>

## Anexo 6. Sistema de códigos para entrevistas

Identificar las citas según tres variables de interés: 1) Rubro de la empresa, 2) Cargo del entrevistado y 3) Género.

Estructura nodos de codificación		
Dimensión	Código	Definición del código

Origen y desarrollo de la política de gestión de RRHH en la empresa	Problemas y/o conflictos originarios identificados	Identificar todas las referencias a problemas /necesidades organizacionales que sean antecedentes o hayan sido argumento para implementar cambios en el área de gestión de personas. Estos problemas y/o necesidades pueden referir a re-estructuraciones económicas u operacionales, cambio o conflicto entre gerencias, conflictos derivados de la gestión sindical, problemas de productividad, desempeño, liderazgo, compromiso, participación, entre otros motivos. Lo fundamental es registrar en este código todas las referencias que refieran al contexto de origen de HRM y a las preocupaciones que explican el rol que ha tomado el área de gestión de trabajadores. <b>Puede que el entrevistado no sea totalmente consciente de que estos problemas sean antecedentes para la implementación de ajustes en HRM, sobre todo en el caso de los sindicatos o trabajadores en general. El codificador tendrá que realizar este esfuerzo de análisis para poder codificar.</b>
	Cambios experimentados	Identificar todas las referencias sobre el curso o trayectoria que ha seguido el área de gestión de personas en la empresa. En este código se deben incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los propósitos e hitos que han ido marcando el proceso.</li> <li>- Valores y acuerdos normativos que van justificando los cambios.</li> <li>- Reestructuraciones de la gerencia que le otorguen más poder o lugar al área de RRHH</li> <li>- Funciones estratégicas que ha ido cumpliendo el área de RRHH</li> <li>- Papel de los RRHH en el modelo político-estratégico de la empresa</li> <li>- Lo fundamental es registrar en este código todas las referencias que hablen de la trayectoria de HRM en los años recientes y los paradigmas nuevos de gestión que se instalan.</li> </ul>
	Opinión gerencial sobre los sindicatos	Identificar todas las referencias en las entrevistas a gerentes o jefes de RRLL que realicen un juicio sobre las organizaciones sindicales o los dirigentes de estas organizaciones. Representaciones sobre sus motivaciones, capacidades, contribución a la empresa, etc. Además, considerar todas las opiniones generales sobre la evolución de las relaciones con el mundo sindical en la empresa.
	Opinión sobre políticas públicas, normativa, autoridades y/o organismos públicos	Identificar referencias que hagan mención a la influencia del contexto político nacional sobre la gestión de HRM y trato con los sindicatos. Especial énfasis en impacto de la reforma laboral. En el caso de las gerencias, también rescatar todas las referencias a juicios sobre políticas públicas, leyes, autoridades u organismos públicos, ya sea en el presente o pasado.
Estructura, funciones y prácticas del área de gestión de RRHH en la empresa	Papel de las gerencias y jefaturas intermedias	Identificar todas las referencias que hagan mención al rol que juegan las gerencias en la gestión. Considerar todas las menciones sobre el perfil de las gerencias, las capacitaciones, sus objetivos, los conflictos internos del círculo gerencial, las relaciones que se establecen entre diversas unidades, los problemas de coordinación operativa, las convicciones que los mueven, la opinión que tienen de ellos los trabajadores, entre otros aspectos.
	Lugar de los sindicatos en la gestión	Identificar todas las referencias que hagan mención a la organización de la empresa para hacerse cargo de los sindicatos. Este código debe contemplar todas las menciones a quiénes y qué unidades se hacen cargo de las

		relaciones con sindicatos, la relación de estas personas o unidades con otras unidades de la empresa, etc.
	Prácticas de gestión regularmente aplicadas a los trabajadores PARA EL DESEMPEÑO	Identificar todas las referencias que <b>identifiquen, describan y realicen un juicio</b> sobre las políticas y prácticas de orientadas a la mejora de la productividad y el desempeño en el trabajo. Estas prácticas pueden apuntar a los trabajadores individualmente o a colectivos de trabajadores. Lo importante es que este código contenga todas las opiniones sobre la importancia de la práctica, sus valores, sus propósitos, sus implicancias, sus efectos deseables, sus reales efectos subjetivos, las formas en que estas prácticas son apropiadas o no por los trabajadores, etc.
	Prácticas de gestión regularmente aplicadas a los trabajadores PARA LA PARTICIPACIÓN	Identificar todas las referencias que <b>identifiquen, describan y realicen un juicio</b> sobre las políticas y prácticas de orientadas a aumentar o disminuir la participación de los trabajadores en la organización de su trabajo y en las decisiones de la empresa. Estas prácticas pueden apuntar a los trabajadores individualmente o a colectivos de trabajadores. Lo importante es que este código contenga todas las opiniones sobre la importancia de la práctica, sus valores, sus propósitos, sus implicancias, sus efectos deseables, sus reales efectos subjetivos, las formas en que estas prácticas son apropiadas o no por los trabajadores, etc.
	Prácticas de gestión regularmente aplicadas a los trabajadores PARA EL COMPROMISO	Identificar todas las referencias que <b>identifiquen, describan y realicen un juicio</b> sobre las políticas y prácticas de orientadas a obtener el compromiso de los trabajadores con la empresa. Estas prácticas pueden apuntar a los trabajadores individualmente o a colectivos de trabajadores. Lo importante es que este código contenga todas las opiniones sobre la importancia de la práctica, sus valores, sus propósitos, sus implicancias, sus efectos deseables, sus reales efectos subjetivos, las formas en que estas prácticas son apropiadas o no por los trabajadores, etc. <b>Considerar que estas prácticas muchas veces son indirectas y contemplan desde actividades como fiestas, días de paseo o beca escolar para el hijo, por dar algunos ejemplos...</b>
Estrategias de gestión de conflicto laboral-sindical	Prácticas de gestión hacia los sindicatos en la negociación colectiva	Identificar todas las referencias que <b>identifiquen, describan y realicen un juicio</b> sobre las estrategias de relación con el(los) sindicato(s) en materias relaciones a la negociación colectiva. Lo importante es que este código contenga todas las opiniones sobre la estrategia de la empresa para llevar a cabo la negociación, ya sea reglada o no reglada. Es importante destacar en este código todas las referencias explícitas al papel que juega el bono de término de conflicto en la negociación, el rol de las entidades estatales como la DT en la mediación de conflictos y las menciones que se hagan a la reciente reforma laboral. <b>Incorporar toda referencia implícita o explícita sobre los efectos positivos o negativos en la participación y colaboración de los sindicatos.</b>
	Prácticas de gestión hacia los sindicatos en la huelga o conflicto	Identificar todas las referencias que identifiquen y realicen un juicio sobre las estrategias para gestionar la relación con el(los) sindicato(s) en caso de conflicto o huelga. Lo importante es que este código contenga todas las opiniones sobre la estrategia de las gerencias y de los sindicatos para lidiar con la huelga y sobrellevarla. Es importante destacar en este código todas

		las referencias explícitas al rol de las entidades estatales como la DT en la mediación de conflictos y las menciones que se hagan a la reciente reforma laboral. <b>Incorporar toda referencia implícita o explícita sobre los efectos positivos o negativos en la participación y colaboración de los sindicatos.</b>
	Otras prácticas de gestión hacia los sindicatos	Identificar todas las referencias que identifiquen y realicen un juicio sobre estrategias para gestionar la relación con el(los) sindicato(s) en materias distintas a la negociación colectiva y la huelga. Lo importante es que este código contenga todas las opiniones sobre las nuevas prácticas de HRM que se implementan hacia el mundo sindical. <b>Incorporar toda referencia implícita o explícita sobre los efectos positivos o negativos en la participación y colaboración de los sindicatos.</b>
	Conflictos laborales procesados por vía distinta del sindicato	Identificar todas las referencias que hagan mención a estrategias de gestión del conflicto laboral que sea procesadas por vías distintas del sindicato, ya sea por una política abiertamente antisindical o porque se justifica bajo el argumento de que es un tipo de conflicto que no le compete al sindicato. También incluir aquí a los casos en donde las empresas tengan conflicto entre gerencias o conflictos en empresas sin sindicatos.