

P roblemas y Lógicas Diferentes en la Gestión de los Recursos Humanos en Chile y en Europa *

Fernando ■ Montupil

Este artículo destaca, en primer lugar, las nuevas contradicciones y problemas surgidos en el campo de la gestión de recursos humanos (GRH), tanto en economías en crecimiento (Chile) como de alto desarrollo pero en crisis (Europa). Por lo tanto, precisa los nuevos desafíos en la gestión de los recursos humanos. Luego, en un análisis más teórico, analiza los diferentes modelos o concepciones de GRH que se han desarrollado y que están a la base de las diferentes prácticas que se conocen en Europa y en Chile. Se explicitan tanto los aportes como los errores de estos tres modelos, a saber: modelo instrumental, modelo managerial y modelo de gestión de las contradicciones. Dada

FERNANDO MONTUPIIL. Profesor de GRH en el ICHEC. Manager de la red UECEAL. Doctorante en la Universidad Libre de Bruselas (ULB).
E-mail: fmontupi@ulb.ac.be

* Artículo basado en la conferencia dada en la Universidad EAFIT, programa ALFA, Julio de 1998.

la complejidad del hombre y de las relaciones humanas, siguen siendo muchos los vacíos que quedan por explicar y no puede pensarse en modelos ideales o recetas válidas universalmente. Finalmente, se destaca la concertación social como uno de los aspectos o prácticas más relevantes de la GRH, ubicándose ésta como la segunda función más importante de la GRH en Europa. Práctica indisolublemente ligada a la GRH y que ha marcado la vida de las empresas y de las sociedades europeas. Se reitera la gran importancia de asumir decididamente el desarrollo cualitativo de los recursos humanos tanto para la eficacia de las empresas como para el desarrollo democrático de la sociedad.

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos (G.R.H.) es una disciplina que ha adquirido mayor importancia en Europa, especialmente desde la década de los ochenta, y últimamente también en América Latina. Después de haber ocupado un segundo plano como disciplina de la gestión, hoy indiscutiblemente forma parte de las áreas que adquieren gran importancia; ésto debido, entre otras razones, al proceso de mundialización de las economías, a la crisis económica y a la revolución tecnológica que han vivido especialmente las sociedades europeas.

Como se sabe, desde siempre las empresas han buscado la eficacia y para ello, muchos han sido los métodos inventados y aplicados. Por supuesto, este anhelado objetivo no siempre se ha logrado. El aumento de esta eficacia puede tener varias fuentes. La primera puede ser *técnica*. Una nueva y moderna máquina, más rápida, puede aumentar esta eficacia. La segunda fuente puede estar en la *organización*

del trabajo. Una mejor coordinación, una mejor estandarización, una mejor planificación, evidentemente pueden mejorar esa eficacia. Durante mucho tiempo, una gran mayoría de empresas desarrollaron más dicha eficacia a través de estos dos factores antes señalados. Sin embargo, una tercera fuente de eficacia radica en el *comportamiento profesional* de cada persona al interior de la empresa, en el factor humano.

Está comprobado que ante un mismo tipo de organización, ante una misma instalación técnica, algunas empresas son más eficaces que otras. Esta diferencia tiene su origen en la capacidad de los trabajadores -en el amplio sentido-, para adoptar el comportamiento profesional más adecuado ante un desafío, ante un hecho nuevo, ante un cliente, ante un problema,...Y esta fuente de eficacia, bien explotada, puede ser una ventaja competitiva extraordinaria; ventaja expresada, por ejemplo, en términos de calidad del producto o del servicio, en términos de capacidad de reacción, en términos de mejor recepción y atención al cliente.

Se trata entonces de ir más allá de la gestión de la técnica y de las cosas. Se trata aquí del tema de la gestión de los hombres, de considerar al hombre como un factor central y clave para el buen desarrollo y competitividad de la empresa. No obstante, la gestión de los hombres es un problema complejo y no siempre medible; probablemente esta complejidad ha retrasado también el desarrollo científico de esta especialidad. Por consiguiente, no se pretende agotar aquí el tema sino más bien hacer una reflexión que muestre las contradicciones y los problemas que subsisten en esta área,

basándonos en estudios tanto teóricos como empíricos sobre el tema. Al mismo tiempo, evitándo caer en una postura ni instrumental ni normativa.

Está comprobado que ante un mismo tipo de organización, ante una misma instalación técnica, algunas empresas son más eficaces que otras. Esta diferencia tiene su origen en la capacidad de los trabajadores -en el amplio sentido-, para adoptar el comportamiento profesional más adecuado ante un desafío, ante un hecho nuevo, ante un cliente, ante un problema,...Y esta fuente de eficacia, bien explotada, puede ser una ventaja competitiva extraordinaria; ventaja expresada, por ejemplo, en términos de calidad del producto o del servicio, en términos de capacidad de reacción, en términos de mejor recepción y atención al cliente.

Por lo tanto, en primer lugar se analizarán los *problemas y contradicciones* más importantes que caracterizan a la gestión de los recursos humanos hoy tanto en Europa Occidental como en Chile.

Luego, en un marco más teórico, se expondrán y compararán diferentes *modelos o lógicas de gestión de recursos humanos* que se han desarrollado y subyacen en la gestión de empresas, especialmente en la GRH.

En tercer lugar, se analizará uno de los principales mecanismos de GRH basado en la valoración de los intereses y de la racionalidad del hombre: las *relaciones laborales* (en Chile y en Europa occidental).

1. PROBLEMAS Y CONTRADICCIONES MÁS IMPORTANTES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (GRH)

Cuando se analizan las prácticas y los «discursos» de la gestión de recursos humanos (en adelante GRH) en Europa Occidental y en Chile (y probablemente en América Latina), se constata que efectivamente hay muchos problemas reales y no pocas contradicciones que complejizan y dificultan esta gestión.

Se abordará primero la situación europea y luego, se destacarán algunos problemas más importante de la situación chilena.

A. SITUACIÓN EN EUROPA OCCIDENTAL

En primer lugar, para situar mejor la problemática es importante destacar los factores más importantes del contexto europeo. Entre esos factores cabe señalar:

- un proceso de unificación económica, tecnológica y política, cuyo reciente paso decisivo ha sido, en Enero de 1999, la instauración de una moneda única: el EURO,
- un proceso de concertación social entre gerentes y trabajadores que data desde hace muchos años (desde fines de la II Guerra Mundial), y que está incorporado a la cultura social europea,
- una distribución más igualitaria del PIB y, por lo tanto, niveles salariales sin abismantes diferencias,
- Estados democráticos y modernos que intervienen de diferentes maneras en la regulación del trabajo, del empleo, de los

salarios, del medio ambiente, de la formación y de la salud.

- una tasa de desempleo de 10,9% en 1998 para la Europa de los 11 (Statistiques UE, 1999),
- se trata de países de avanzado desarrollo.

Entre los problemas y las contradicciones existentes se pueden distinguir aquellas ya conocidas de antaño, tales como: la universalidad/contingencia; la individualización/globalización; la organización descentralizada/control centralizado; la planificación/flexibilidad; y las recientemente aparecidas en Europa, tales como: implicación/exclusión; nivel de formación/nivel de empleo; posesión de diplomas/exigencia de competencias; GRH de crecimiento/GRH de crisis.

1. Universalidad o Contingencia

Se trata aquí del tema de la universalización de la gestión de los recursos humanos, de saber si existe un modelo único de GRH válido para diferentes realidades, o más bien de una lógica culturalista, es decir, de una gestión específica y en consonancia con cada cultura nacional.

La opción universalista parte de la hipótesis de la convergencia y postula que las prácticas de gestión de las empresas se acercarán cada vez más como producto de la mundialización o internacionalización de las economías. En cambio, la opción culturalista afirma que los conceptos, los hábitos y las prácticas de gestión de recursos humanos están fuertemente determinados por la cultura nacional y que, por lo tanto, cada país y cultura nacional tendrá una forma específica de gestión.

Esto tiene su importancia e incidencia, por ejemplo, en las diferentes formas de gestión de los recursos humanos a nivel internacional.

La opción universalista parte de la hipótesis de la convergencia y postula que las prácticas de gestión de las empresas se acercarán cada vez más como producto de la mundialización o internacionalización de las economías. En cambio, la opción culturalista afirma que los conceptos, los hábitos y las prácticas de gestión de recursos humanos están fuertemente determinados por la cultura nacional y que, por lo tanto, cada país y cultura nacional tendrá una forma específica de gestión.

2. Individualización o Globalización

No es lo mismo practicar una gestión colectiva (de masas) que una gestión individualizada, sin embargo los hombres son a la vez individualizados y globalizados.

Para garantizar un buen funcionamiento de las organizaciones se requiere, en general, una gestión globalizada para cohesionar a todo el personal en función de los objetivos económicos más globales y comunes.

Sin embargo, también se requerirá una gestión particular según los grupos profesionales, las identidades socio-profesionales, el tipo de relaciones industriales, los equipos de proyectos, etc. o según las características particulares de las personas. Considerando que los hombres pueden ser, a la vez individualizados y globalizados, el desafío es lograr buenos resultados a nivel individual y a nivel colectivo.

3. Organización descentralizada o control centralizado

Hace ya varios años que se acrecienta la tendencia a abandonar la estructura de empresa de tipo piramidal tradicional y, por lo tanto, el tipo de gestión vertical y burocrática que la caracteriza.

La tendencia hoy es de crear estructuras más flexibles y más «planas», sean policelulares, en red, etc., que permitan una disminución de los niveles jerárquicos y un contacto más directo de las direcciones con los trabajadores de base.

Por otro lado, existe aún la tendencia a desarrollar una gestión con un control más fuerte y centralizado.

4. Flexibilidad o Planificación

En los años 70 se ponía el acento en la planificación estratégica y la organización del desarrollo, puesto que se partía del postulado que los cambios de la organización podían ser previstos, por lo tanto anticipados. La estrategia de GRH por excelencia era entonces la gestión previsional, considerando aspectos tales como: reclutamiento, formación, desarrollo de la carrera, etc.

Sin embargo, en la medida en que el contexto económico-social vive cambios rápidos y profundos, la previsión es cada vez más difícil.

Lo que hoy prevalece es más bien el discurso de la reactividad asociado al de la flexibilidad, por lo tanto la estrategia proclamada es la de una gestión flexible de manera de acrecentar los márgenes de libertad de la empresa en relación a su medio socio-económico.

Asistimos, por lo tanto, a una transformación extraordinaria de los principales componentes de la GRH clásica. Así, las remuneraciones, la formación, la apreciación de los resultados, la gestión previsional, la gestión de carrera, etc. se encuentran afectadas y profundamente transformadas por la nueva contradicción flexibilidad/planificación.

Tradicionalmente la carrera profesional se desarrollaba al interior de la empresa; ahora el sistema de carrera se concibe mas bien al exterior de la empresa; la Dirección de Recursos Humanos puede ofrecer salarios elevados sin tomar en cuenta la antigüedad. En Europa hoy aumenta el trabajo flexible: contratos con duración determinada, contratos con horas determinadas, contrato a tiempo parcial, trabajos temporales, etc.

5. Implicación o Exclusión

Este es uno de los nuevos dilemas, surgido especialmente a partir de los años ochenta, con consecuencias importantes para la empresa y la sociedad.

Es evidente que el gran desafío es el de lograr una mayor implicación de los trabajadores porque esto tiene, en general, un efecto directo y positivo en la eficacia del trabajo.

Dos corrientes muy diferentes convergen para insistir en la implicación necesaria que debe obtenerse del asalariado:

- a. La corriente de la «cultura de empresa» o de proyecto de empresa,
- b. La corriente de la relación salarial.

La primera, propone a las empresas métodos para dinamizar el trabajo, «canalizar las energías», reforzar la adhesión del personal a la empresa adscribiéndose a la cultura de ésta. Esta tendencia es muy marcada en la literatura anglo-sajona e insiste en la relación «individuo-organización» de este fenómeno.

La segunda, hace hincapié en el tipo de relación que se puede establecer entre los trabajadores y los dirigentes de la empresa. Esta concepción parte del supuesto que el trabajador es un actor social dentro de la empresa y que en ésta, además del interés general que pueda tener la dirección en los resultados macroeconómicos, existen también intereses individuales y de grupos, que el hombre es un actor social y no un objeto y, por lo tanto, no totalmente manipulable.

En esta lógica es importante considerar los intereses de todos los grupos o sectores profesionales, establecer una negociación racional, establecer acuerdos colectivos, y así lograr un grado de implicación importante del conjunto.

Sin embargo, paralelamente hoy se vive el fenómeno de la exclusión social (cesantía) cada vez más fuerte, una exclusión que afecta a una parte importante de la población activa, generando ésto una incertidumbre enorme.

Resulta que un asalariado que no se siente ligado de manera estable a la empresa, se sentirá y se mostrará indiscutiblemente menos disponible y menos implicado en ésta.

6. Aumento del nivel educativo y disminución del nivel de empleos ofrecidos

La contradicción aquí se expresa en el hecho de que el nivel de formación y de especialización de los diplomados es cada vez mayor y más exigente, al mismo tiempo que la oferta de empleos es menor o prácticamente inexistente en ciertas áreas.

7. Obtención de diplomas o importancia del «savoir-faire»

Hace pocos años se creía profundamente en el valor del diploma obtenido y se buscaba la adecuación del hombre al puesto de trabajo. Se buscaba, por lo tanto, el hombre con el saber idóneo para el puesto indicado y se creía que este mecanismo provocaría los resultados esperados de ese diplomado en la empresa.

Hoy se constata que, cada vez más, la adecuación del hombre calificado al puesto de trabajo preciso no es suficiente. La posesión de un diploma hoy no es suficiente, más bien es una simple exigencia inicial. Ahora la empresa valora mucho más la posesión de una experiencia y un «savoir-faire» o habilidad profesional. Esta situación hace que las empresas en Europa se muestren más reticentes ante el saber abstracto del diplomado y por ello insisten en la importancia capital de la competencia y la experiencia, entendidas estas como medios o competencias utilizables y rentables inmediatamente.

8. La GRH de desarrollo (antes) y la GRH de crisis (ahora).

La GRH de ayer intentaba la integración de los trabajadores bajo diversos mecanismos, como por ejemplo la relación laboral negociada, y pretendía crear un nuevo orden social armónico en el marco de un fuerte desarrollo económico. Se trataba de una gestión previsional y planificada.

Hoy la GRH abandona poco a poco esa pretensión forzada por la crisis económica (cesantía), y se limita a la gestión de lo inmediato, del corto plazo. Se erosiona cada vez más la perspectiva integradora de su discurso y muestra crudamente su desafío actual: el uso intensivo de la fuerza de trabajo. Se ha provocado entonces una ruptura de la lógica antigua y la llamada flexibilidad tiende a ubicarse en el centro del modo de gestión «moderna».

Estos nuevos problemas y contradicciones cuestionan e interpelan el rol de la GRH. Se trata de la búsqueda de mecanismos integradores del mundo laboral para lograr así una mayor eficacia en las empresas, o gestionar los recursos humanos solo a corto plazo motivados casi exclusivamente por las fluctuaciones del mercado?.

El Cuadro 1 resume y completa esta problemática analizada.

B. SITUACIÓN EN CHILE

Para situar y hacer más comprensible este análisis comparativo, es necesario también señalar las características más importantes

del contexto económico, social y político que caracterizan a este país.

Se pueden señalar entonces:

- una economía abierta en proceso de expansión y con crecientes niveles de exportación,
- una baja tasa de desocupación en este decenio, aunque recientemente en aumento llegando en Julio-1999 al 11,1 % (INE).
- un importante proceso de incorporación de la mano de obra al trabajo,
- una nueva clase empresarial más dinámica y más autónoma del Estado,
- un bajo nivel de sindicalización de los trabajadores,
- un Gobierno democrático que promueve una mayor capacitación de los trabajadores,
- un Estado que interviene poco en las regulaciones económicas y laborales,
- un débil proceso de concertación social entre patrones y trabajadores,
- un país en vías de desarrollo.

Hoy se constata que, cada vez más, la adecuación del hombre calificado al puesto de trabajo preciso no es suficiente. La posesión de un diploma hoy no es suficiente, más bien es una simple exigencia inicial. Ahora la empresa valora mucho más la posesión de una experiencia y un «savoir-faire» o habilidad profesional. Esta situación hace que las empresas en Europa se muestren más reticentes ante el saber abstracto del diplomado y por ello insisten en la importancia capital de la competencia y la experiencia, entendidas estas como medios o competencias utilizables y rentables inmediatamente.

CUADRO 1
Las rupturas o contradicciones de la G.R.H.

Dimensiones tradicionales de la GRH	Tendencias actuales
Reclutamiento y contrato de personal ligados al crecimiento y a la renovación natural de los efectivos.	Despidos masivos. Planes sociales. Jubilación anticipada.
Garantía del estatuto de asalariado: contratos de trabajo de duración indeterminada; horarios y remuneraciones definidas.	Crecimiento del trabajo "atípico" y precario: trabajo de duración determinada; horarios variables; trabajo de autoservicio.
Definición de las calificaciones a partir de reglas acordadas y estabilizadas por un período largo (acuerdos colectivos).	Incertidumbre sobre el interés y el uso de las capacidades adquiridas hasta entonces. Definición unilateral de los "decidores" de las capacidades valoradas.
Importancia acordada a la calificación como criterio de estatuto profesional.	Confusión de la "calificación" y de la carga excesiva de trabajo, bajo el vocablo de polivalencia.
Establecimiento de las remuneraciones según reglas convencionales, a base de coeficientes de jerarquización. Primas a la antigüedad.	Sustitución de las ganancias inmateriales (ejemplo, vacaciones) a las solas ganancias financieras. Salario "al mérito".
Mantención justificada de la jerarquía, de los roles y funciones.	Aceptación de la autonomía parcial de los ejecutantes para enfrentar los imprevistos. Disminución de los niveles jerárquicos.
Búsqueda de la seguridad en el trabajo mediante reglas y reglamentos que rigen la vida cotidiana de la empresa.	Aparición de importantes fenómenos de <i>stress</i> , expresiones de inseguridades crecientes.
Mejoramiento de las condiciones de trabajo Definición de políticas con la intención de integración del personal, compartiendo los objetivos de la empresa. Proyecto de empresa.	Cambios de los modos de vida, mayores exigencias de rentabilidad de las inversiones, aumento del trabajo de noche, aparición del trabajo de <i>weekend</i> . Multiplicación de las derogaciones a las disposiciones establecidas provocando el descompromiso de los asalariados ante la empresa. Desmotivación de los cuadros que no se sienten "valorizados"
Arreglo de los conflictos y divergencias por la vía representativa e institucionalizada del personal (sindicatos,..).	Consideración del actor inmediato e individualmente. Baja influencia sindical.

Fuente: P. Louart & GRHEP, in J. Brabet, 1993, p. 206-207. Traducción y adaptación del autor.

1. Problemas

En este marco socio-económico los **principales problemas** de GRH basados en (M. Koljatic y F. Rosen, 1993) que se pueden destacar son:

- a. Falta de capacitación y entrenamiento,
- b. Problemas de comunicación,
- c. Baja calidad de los recursos humanos y de los mandos medios,
- d. Falta de motivación,
- e. Ausencia de políticas adecuadas para el área de recursos humanos,
- f. Problemas de remuneraciones, beneficios y compensaciones.

Estos problemas son identificados a través de una encuesta que los autores mencionados realizaron a 283 gerentes generales de empresas chilenas.

2. Características de la gestion y de la GRH

Entre las principales características de la gestión en general se pueden destacar las siguientes:

- a. Un estilo de dirección autoritario y con dificultades de trabajo en equipo.
- b. Estructuras organizacionales altamente jerarquizadas, dificultades para reducir esas jerarquías, por lo tanto, una dirección frecuentemente alejada de los equipos de base.
- c. Existe planificación del trabajo aunque sobre todo de corto plazo, pero con un control deficiente de ésta.
- e. Ausencia o deficiencias de los controles de calidad de la producción o de los servicios.

En cuanto a la GRH se pueden destacar, específicamente, las siguientes características:

- f. En general, en Chile los recursos humanos no son suficientemente valorados como un factor esencial para éxito de la empresa - comparado esto con Europa- y, en consecuencia, existen deficiencias en las políticas y las técnicas de GRH.

Una de las primeras conclusiones de un estudio de (Montero, 1997) «es que los jefes de empresas no buscan recopilar una información sistemática sobre su personal. Fue muy difícil obtener los datos sobre las características socioeconómicas de los asalariados (edad, sexo, nivel de formación, diplomas) y sobre su movilidad al interior de la empresa (rotación, despidos, reemplazos). Esta dificultad es particularmente mayor en el caso de las PYMES. En cuanto a las grandes empresas, ellas no aprovechan los medios que tienen para elaborar estadísticas detalladas. Las empresas parecen interesarse solo en la etapa del reclutamiento y no profundizan la gestión sistemática del personal, con excepción de las decisiones que conciernen a los empleados calificados y a los cuadros. Los dirigentes y los directores de recursos humanos de las empresas estudiadas no mencionan explícitamente la cuestión del factor humano. El tema de la flexibilidad no era sumido como un problema» (Montero Casassus, 1997, p. 283).

- g. Una reducida incorporación o ninguna participación de los trabajadores, en sentido general, en la vida cotidiana y/o en las decisiones de la empresa.

- h. Una gran incoherencia y diferencia en los niveles salariales tanto al interior de la empresa como a nivel de la sociedad en general. Así por ejemplo, profesionales con la misma formación y diploma, y sin que existan otros factores que los diferencien, pueden ganar salarios totalmente diferentes en una misma empresa. Por otro lado, a nivel general, existe una diferenciación salarial que se expresa en una proporción de 1 a 40, siendo ésta una de las más grandes (desigualitarias) del mundo.
 - i. Una insuficiente utilización de las nuevas técnicas de GRH; así por ejemplo: los círculos de calidad (técnica practicada solo por un 13% de las grandes empresas encuestadas, teniendo más de 500 trabajadores); la administración orientada a las personas (practicada por un 35% de dichas empresas); las técnicas de enriquecimiento de cargos (practicada por un 12%); la administración al estilo japonés (practicada solo por un 3%); los grupos de trabajo autoregulados (practicada solo por un 13% del total de empresas indicadas anteriormente).
 - j. Una práctica minoritaria del mecanismo de concertación social entre organismos sindicales, patronales y el Gobierno para definir políticas comunes y asuntos socio-económicos claves para la empresa y los actores sociales.
- a. Una GRH en desarrollo: la buena salud económica de las empresas no se ha traducido aún en un fuerte desarrollo de la calidad de la mano de obra (formación), en una mayor calidad de la GRH, ni en un bajo *turnover*. A pesar del contexto económico positivo, no ha aumentado de manera significativa la formación de los mandos medios, la mano de obra especializada ni la aplicación más generalizada de las nuevas técnicas de GRH. Por otro lado, continúa aplicándose un fuerte *turnover* externo, es decir, una fuerte rotation de la mano de obra (altos despidos) con los inconvenientes que eso conlleva para la eficacia y la productividad. Esto ha sido más evidente ahora con las repercusiones en el país de la llamada «crisis asiática».
 - b. El dilema de la incorporación o la exclusión social: el sostenido éxito económico durante años permitiría suponer que contribuye a una mejor gestión, a una mayor concertación social, al establecimiento de leyes y normas de trabajo y de salarios más equitables y avanzadas. No obstante, esto no es tan evidente en la práctica. Quedan enormes desafíos en el plano de la modernización de la GRH.
 - c. La flexibilidad o planificación: si bien la práctica de la GRH deambula entre estos dos polos, la lógica aún dominante es la del libre mercado del trabajo a expensas muchas veces de desregulaciones exageradas, de la fidelización de la mano de obra a la empresa, con los positivos efectos que esto puede conllevar.

3. Contradicciones y desafíos

Considerando las características de la GRH descritas anteriormente, se pueden destacar algunas contradicciones y problemas como los siguientes:

Como se ha visto, las contradicciones señaladas difieren un poco según el contexto de que se trate. Del mismo modo, las medidas de GRH que se adoptan en cada país. Así por ejemplo, se intenta aumentar la formación en Chile, se adoptan mecanismos de mayor flexibilidad en Bélgica, entre otras medidas de gestión.

No obstante, las diferentes técnicas que se puedan adoptar no dependen solo del contexto societal en cuestión sino también de las concepciones que se tengan sobre la GRH.

A continuación, se analizarán precisamente ciertas concepciones o modelos de GRH que explican y justifican las prácticas adoptadas en este campo.

2. TRES MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cuando se habla de gestión de recursos humanos se puede hacer alusión a técnicas, a políticas o a concepciones más de fondo. A menudo, se recurre principalmente a las técnicas (mientras más modernas mejor) con el ánimo de superar los problemas humanos y, muchas veces, se recurre a esas técnicas modernas movidos por efectos de moda más que por su adaptación real a la realidad específica. No obstante, no bastan solo las técnicas (por muy modernas que sean) para abordar la complejidad de las relaciones humanas en la empresa.

Abordamos ahora más bien el tema de las concepciones o modelos de gestión de los recursos humanos; estos están a la base de toda actividad de gestión.

Este análisis, basado en estudios teóricos realizados por diferentes autores, destaca las

concepciones de base y representaciones que se tiene sobre la GRH (a nivel de la sociedad, de la organización y del individuo), los marcos teóricos utilizados, sus modos de funcionamiento, sus desafíos, la intervención de la GRH en el cambio.

Dichas concepciones —ampliamente divulgadas en las Universidades, escuelas de gestión y en el mundo de las empresas— deben ser consideradas, en este análisis, como «ideales-tipos», en el sentido de M. Weber.

Este enfoque es importante en la medida en que propone puntos de referencias teóricos, «ideales-tipos», que permiten comparar, confrontar y mejorar el análisis, las proposiciones y, eventualmente, las prácticas en la gestión de los recursos humanos. Tratar de explicar por qué se utilizan determinadas técnicas y prácticas de GRH en un determinado medio.

Se distinguen tres modelos de GRH, estos son: el modelo instrumental, el modelo de arbitraje managerial y el modelo de gestión de las contradicciones (Brabet, 1993).

A. EL MODELO INSTRUMENTAL

a. Su Postulado: Esta lógica de gestión de recursos humanos se basa en el postulado de la convergencia fundamental de los intereses, de los desafíos y de los fines de los diferentes actores sociales - sociedad, empresa, individuo— que conllevan a la ecuación siguiente:

$$\text{eficacia económica} = \text{eficacia social}$$

Es decir, la eficacia económica que se puede interpretar como bienestar económico traerá como consecuencia, una eficacia social.

El hombre es concebido fundamentalmente como un «*homo oeconomicus*»; motivado fundamentalmente por su interés económico. El hombre es y actúa como un ser racional por excelencia, en consecuencia comprenderá y asumirá los objetivos y los intereses dictados por la dirección de la empresa.

b. Los objetivos y los desafíos: «El mercado se impone a la empresa, instrumento racional de producción, cuyos gerentes definen la estrategia en función de la «demanda», de la competencia y de sus propios valores. Las leyes del mercado son vistas entonces como leyes dotadas de una científicidad y, por lo tanto, recomendables de obedecer. La GRH aplica esta estrategia en el marco de la ley para maximizar el resultado económico y que beneficia, en contrapartida, al conjunto de los actores». (Brabet, 1993, p.71). Aunque la lógica de racionalidad económica sea dominante, la ley y la ecuación de igualdad vista: eficacia económica = eficacia social, implican también un enfoque humanista.

Este modelo nos propone 3 niveles de desafíos:

- a nivel del empleado individual
- a nivel de la empresa
- a nivel de la sociedad

La empresa es concebida como una institución dada, un dato de la realidad ya existente, a la cual la persona más bien se incorpora y se somete, donde debe asumir la «cultura» y la dinámica imperante. El actor social es utilitarista (trabaja solo por dinero) y condicionable (es posible cambiar o modelar su comportamiento en función de los objetivos e incentivos de la empresa).

Postula la convergencia de los intereses y los desafíos de los individuos y somete implícitamente los desafíos e intereses individuales y sociales al interés económico de la empresa. En esta perspectiva es posible entonces la armonía de la empresa. Es una gestión en donde lo económico está en el centro de toda reflexión y de toda acción. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que hay enormes campos de divergencias entre los intereses de los individuos que trabajan en ella, y entre la empresa y la sociedad.

c. Su base teórica: el marco teórico utilizado por esta tendencia es el positivismo y el behaviorismo. Se trata aquí de la utilización de los conocimientos y se da mucha importancia a la formación técnica, al cuadro diplomado, sinónimo de competencia.

d. Cambios e intervención de la gestión de recursos humanos: la GRH, concebida como acción racional de planificación y de estímulo del recurso humano, se aplica a individuos que buscan un desarrollo personal que beneficiaría a la empresa, se trata de un beneficio utilitarista y supone que esos intereses son condicionables.

Los resultados deseados pueden, por lo tanto, ser obtenidos a través de una acción voluntaria, racional y programada en un medio dado y estas funciones son desarrolladas por la Dirección de Recursos Humanos (DRH).

De acuerdo a esta lógica se concebirán las políticas y las prácticas de personal de manera ideal y se considerarán una serie de normas y técnicas, como las siguientes:

- evaluación de las necesidades y recursos de personal,
- definición de puestos y definición de perfiles, pasando por una selección objetiva utilizando diferentes técnicas (tests psicológicos, etc.),
- evaluación de los puestos, apreciación de los rendimientos de los asalariados para pagar equitativamente y de manera motivante,
- formar los individuos, mejorar sus condiciones de trabajo, informar, desarrollar técnicas de comunicación, etc.

Sin embargo, especialmente los dos últimos puntos señalados arriba son, cada vez más, sistemáticamente olvidados y sus definiciones varían en el tiempo sin lógica alguna.

Las políticas de GRH variarán aquí según el énfasis que se le otorgue a unas normas y técnicas más que a otras.

El desarrollo de las buenas políticas y prácticas de GRH, garante de la buena utilización de los recursos humanos y la eficacia económica, está ligado al reconocimiento de los profesionales, de la función y al aumento de su status; ligado estrechamente a la racionalidad del hombre. Por lo tanto, en este marco, se tiene una alta valoración del profesional bien formado, competente, altamente formado en técnicas; el desarrollo de la GRH es un asunto de expertos.

El cambio es voluntario y se puede programar centralmente; el cambio en general será impulsado por la dirección y el actor clave será entonces la Dirección de Recursos Humanos (DRH), en su rol de grupo de expertos. La acción vendrá desde arriba hacia abajo.

En este marco se supone entonces que las decisiones son racionales y basta la aplicación

coordinada de los programas de planificación, de selección, de estímulo para solucionar los problemas presentados.

La vida real ha venido a desmentir muchos de estos postulados. A pesar de la racionalidad del hombre y de los esfuerzos por la científicidad del trabajo, se han constatado enormes disfuncionamientos, contradicciones, burocratismos e ineficacias en el funcionamiento de las empresas. El bloqueo técnico en la cadena productiva, la «demora involuntaria» de un trabajador o un funcionario, o el bloqueo de un subalterno a su dirección en el desempeño de una tarea utilizando las propias reglas y normas de la institución (Crozier, 1997), son algunos de los miles de ejemplos de disfuncionamientos e irregularidades que el modelo instrumental no ha podido solucionar.

Este modelo ha sido criticado porque, basado en una científicidad muchas veces cuestionada por la práctica, ha tendido a una normatividad excesiva, que muchas veces no se cumple en la práctica, no dando cuenta de la complejidad de las relaciones humanas.

B. EL MODELO DE ARBITRAJE MANAGERIAL

Conscientes de las deficiencias del enfoque anteriormente visto, esta corriente de pensamiento aborda el tema de la GRH desde otro ángulo.

a. Sus postulados: Se ponen en evidencia las dimensiones políticas de la organización, se postula que existen áreas de convergencias y de divergencias entre los intereses de los actores sociales, pero esas divergencias serían

reductibles solo a largo plazo. En otras palabras, en la empresa no puede decirse que haya una convergencia de intereses comunes en la medida en que siempre un individuo, cualquiera sea su responsabilidad, tendrá siempre un espacio de libertad y, por lo tanto, un margen de maniobra y de poder propio y con el cual puede actuar, maniobrar y eventualmente negociar. Tampoco el hombre es motivado solo por intereses económicos (salarios y regalías) sino que también por motivaciones de orden social y moral (reconocimiento social, premios simbólicos, entre tanto otros ejemplos de este tipo).

El hombre, por lo tanto, busca su realización personal y en este sentido este enfoque se basa en una concepción humanista de los actores asalariados.

b. Los objetivos y los desafíos: Este enfoque se distancia claramente del anterior porque señala que la eficacia económica no concuerda, no es igual, a corto plazo, con la eficacia social. En la práctica puede haber eficacia económica, sin implicar necesariamente una eficacia y bienestar social.

La empresa es un medio *construido socialmente* y no un ente dado. Aún más, el mercado y la sociedad son construcciones sociales, existe una interacción activa entre el individuo y su medio; de igual forma la democracia es un tipo de sociedad a construir.

La empresa concebida como construcción social no es entonces una realidad inmutable. Los actores sociales tendrán siempre un grado de autonomía, intereses propios y divergentes, y un potencial de desarrollo positivo. Se incorpora aquí la lógica de poder de los actores sociales.

La existencia de actores sociales con intereses diversos - en contradicción a veces con la dirección- implica que existen desafíos sociales, organizacionales e individuales potencialmente conflictivos. Para armonizar esa divergencia entre los actores es **necesario negociar y arbitrar**, y no simplemente imponer una voluntad a la otra. Un buen **management** de los recursos humanos precisamente permite integrar el conjunto de los desafíos y aspiraciones, y esa divergencia es concebida como perfectamente reductible a largo plazo.

Las convergencias y las divergencias que se producen en la empresa son manejables, se pueden someter a un arbitraje y, por lo tanto, la armonía es algo a construir. Los intereses diferentes y divergentes, sin embargo, deben y pueden reducirse a largo plazo con una buena gestión de los recursos humanos que permita integrar los intereses de los tres niveles considerados anteriormente.

c. Su base teórica: se duda de las teorías generales, de las normas universales aplicables en todo momento y se adopta un marco teórico de análisis de las estrategias de los actores sociales, en otras palabras, se utiliza más bien un análisis político aplicable a situaciones concretas.

El marco teórico pretende aportar una manera de pensar más que un instrumento mecánico de análisis. El saber es aquí más bien un conjunto de preguntas flexibles que permiten identificar e interpretar el «juego» de los actores en cuestión.

Hay un modelo democrático a lograr (a largo plazo) y una representación humanista de las potencialidades humanas.

d. Cambios e intervención de la GRH:

La intervención se efectúa aquí en un campo bastante amplio comparado al modelo anterior. El actor clave no es la dirección de recursos humanos (DRH) sino el **manager**, es decir, la dirección general en donde todas las decisiones tendrán insidencias importantes en los recursos humanos.

La relación estrategia-gestión de recursos humanos es estrecha y recíproca, el modo de la gestión de los recursos humanos influirá en la estrategia general de la empresa.

La GRH está prioritariamente ligada a las decisiones de negociación, de orden racional y ético entre las partes, entre actores cuya racionalidad es considerada como limitada en el sentido de H. Simon y M. Crozier. Los resultados de la acción deben ser sometidos a la evaluación de múltiples actores.

La GRH interviene también explícitamente en los procesos de estructuración de la organización y va mucho más allá que los programas de mejoramiento de las condiciones de trabajo o de la calidad de vida en el trabajo.

Por otra parte, la GRH comprende la gestión clásica de los flujos de recursos humanos y los de las remuneraciones.

El cambio es programado pero negociado, y es promovido por una iniciativa managerial. El diálogo y la negociación forman parte indisoluble del **management**.

Las políticas adecuadas son aquellas esencialmente contingentes y que dan soluciones

coherentes ante una situación concreta y se aleja de una lógica normativa que, muchas veces, postula soluciones «científicamente correctas y aplicables universalmente».

Este enfoque se basa, sin embargo, en una concepción idealista cuya realización se daría a largo plazo y se orienta hacia una democratización de las relaciones laborales, hacia el desarrollo de las competencias y de las responsabilidades. Se basa en una concepción humanista de los actores-asalariados potencialmente aptos para lograr también un bienestar personal y en armonía junto al progreso de la empresa y de la sociedad.

Por lo tanto, existen las decisiones racionales y éticas que apuntan a compartir el poder, la organización, las remuneraciones, el flujo de la mano de obra, en otros términos, se está en presencia de una gestión participativa y codirectiva en donde están presentes las relaciones de poder.

A corto plazo, existe una contingencia situacional y organizacional producto de la multiplicidad de intereses divergentes que hay que negociar y gestionar considerando los intereses y el poder de cada actor social. Modelo idealista a largo plazo en la medida en que se postula que sería posible lograr también la eficacia social.

C. EL MODELO DE GESTIÓN DE LAS CONTRADICCIONES

a. Sus postulados. Este es un enfoque mucho más crítico. Pone en cuestión la armonía

individual y la armonía social propuestos por los modelos anteriores.

Se afirma que existe una permanente ambivalencia y contradicción interna en la empresa y en la sociedad. No existe una racionalidad total ni una coherencia social y rechaza entonces las lógicas de armonías individuales y sociales que sustentan los modelos anteriores. El hombre es, al mismo tiempo, un **ser racional e irracional**, los intereses de las personas no son similares sino diferentes, de allí las contradicciones permanentes a nivel micro y macro social.

Muchas de las proposiciones que realiza, especialmente la corriente instrumental, no se ven corroboradas sino más bien contradichas por la práctica. No siempre se logra entonces ni la motivación ni la eficacia tan deseadas.

Braverman señala que: «existiría un objetivo común que todos los miembros de la organización estarían dispuestos a obtener y el principal problema organizacional consistiría en garantizar las informaciones apropiadas que llegan a los individuos con el fin de que éstos, con buena voluntad, puedan aportar las respuestas adecuadas» (Brabet, 1993, p. 87). Galambaud agrega: «Durante mucho tiempo estábamos convencidos que el progreso tenía dos caras: una económica y otra social. Y también que no podía existir una diferencia durable entre los dos. Qué vale hoy esa convicción? Quién pretendería decir a esos jóvenes en censantía, a esos obreros y asalariados cuya experiencia es declarada inútil, que la empresa tiene solo una riqueza, los hombres?» (idem, p.87). «Cómo creer que los hombres son la riqueza de la empresa cuando

esta misma empresa los excluye en gran número, cuando los planes de disminución de efectivos se repiten, cuando la carrera a la productividad reemplaza el hombre por la máquina de manera casi sistemática?. Cómo creer que los hombres son la riqueza de la empresa si la deslocalización del empleo está a la orden del día?. Cómo creer en la importancia de la implicación de los hombres a su trabajo?» (Galambaud, 1997, p. 2, *papier*).

Por otra parte, Aubert y Gaulejac hacen una crítica de la armonía socio-económica global, de la democracia y del libre mercado: «Es urgente continuar un profundo debate sobre el (actual) capitalismo y sobre la misión de la empresa para salir de la lógica de guerra que determina actualmente todos los discursos producidos sobre el tema. Pero cómo contrabalancear la lógica de la ganancia...Es utópico pensar la sociedad como una construcción cuyo objetivo primordial es más bien el de permitir a los hombres vivir juntos y producir lo que ellos necesitan en el marco del respeto de las leyes, de los otros y de la naturaleza, que como un sistema concebido para administrar las cosas en una lucha incesante para apropiarse la riqueza y el poder?. Contra la evolución que vemos en acción, hay que favorecer las empresas y los modelos de gestión que concilian el resultado económico, el respeto por la ecología, el desarrollo social y cultural de los pueblos y el equilibrio psicológico de las personas», (Brabet, 1993, p. 88). Agregan que hoy las técnicas de evaluación se refieren prácticamente a la medición de los resultados económicos a partir de la medida monetaria y no se acepta ni se cree que exista una igualdad en la ecuación entre la eficacia económica y la eficacia social. Para graficar este disfuncionamiento se constata que, por ejemplo,

mientras hoy existe una extraordinaria capacidad técnica de producción y, por lo tanto, una sobre producción agrícola (leche, queso, trigo, hortalizas,..) en los países de Europa occidental, hay hambruna que mata a miles de personas en Africa. Esta disfunción puede ocurrir también al interior de un país.

En sus críticas desmistifican las bondades y los mitos del libre mercado que a menudo, en su justificación, sostiene un discurso muy parcial. «Esta mistificación apunta solamente a suavizar la experiencia de la cesantía presentada como una dimensión normal de las relaciones del mercado, sino también a oscurecer el hecho de que la cesantía es un costo social normal y necesario para las relaciones «eficaces» del mercado.... La promesa genérica de tratar los recursos humanos como un capital de valor y valorizado es condicional y condicionado por las vicisitudes del «mercado»....por definición, este es incontrolable y la gestión, a pesar de todos los esfuerzos, puede solamente reflejar esta inflexible realidad...» (Brabet, 1993, p. 89). En otras palabras, no se acepta el hecho de que la cesantía obedezca simplemente a la «ley» del mercado porque, de hecho, la acción del hombre incide y construye también ese mercado.

A nivel individual, la naturaleza del hombre tiene un aspecto imprevisible, con reacciones no programables e irracionales. «Podemos imaginar sociedades calmas donde los individuos trabajan en común y aman tiernamente a «sus semejantes». Desgraciadamente, esta visión del mundo olvida que «el hombre es un ser...que posee en sus constituciones instintivas un buen grado de agresividad...El hombre es proclive a satisfacer su deseos de agresividad a expensas de su prójimo, de explotar su trabajo

sin su consentimiento, de apropiarse de sus bienes, de humillarlo, de hacerlo sufrir, de martirizarlo y de matarlo» (Enriquez, in J. Brabet, 1993, p. 94). Por lo tanto, existe entre los hombres una relación muy compleja y los modelos anteriores no toman en cuenta todas esas dimensiones de complejidad.

Así por ejemplo, en el caso de la reducción del personal, tan de moda en el mundo europeo actual, es imposible o al menos ridículo hablar de armonía social, de incorporación social cuando al mismo tiempo se impulsan planes sociales de despidos (exclusión) de las personas con el consiguiente drama social que eso conlleva. Por lo tanto, en los hechos no es valedera la ecuación de eficacia económica = a eficacia social que pregona la corriente instrumentalista.

b. Los objetivos y los desafíos. Partiendo de las críticas a la evaluación y a la lógica económica se plantean los problemas de la finalidad de la producción; cuál es el objetivo último de la producción?, hoy es acaso el bienestar del hombre?.

En la medida en que se entiende que la empresa está en estrecha relación con su medio que la circunda, en interrelación con la sociedad, se constata una incoherencia flagrante entre lo que se dice de la empresa y lo que ésta hace efectivamente. En la medida en que existe esa estrecha relación empresa-sociedad existe el desafío de hacer más coherente el rol de la empresa en su sociedad.

En el mundo social nada es dado ni inmutable; el medio societal es un medio construido: hoy

es el capitalismo. La empresa es por supuesto **una construcción social**, es un sistema sico-político histórico y, por lo tanto, si existe dicho disfuncionamiento entre lo económico y lo social es porque se ha querido que eso sea así. Por lo tanto, también incumbe analizar las reglas y funcionamiento de la sociedad en general.

Los actores sociales son racionales pero también irracionales y, por lo tanto, la gestión no es estrictamente racional ni única.

Existirá una convergencia y divergencia «esenciales» de intereses pero esta dinámica puede regularse permanentemente. La gestión debe confrontarse a una realidad en constante mutación y es una búsqueda permanente de equilibrios transitorios, por lo tanto es ilusorio pensar en que todos los individuos tienen los mismos intereses que aquellos dictados por la dirección de una empresa, así como es ilusorio pensar en lograr una armonía social relativamente estable a pesar de las normas y reglas dictadas por las autoridades.

c. Su base teórica: Su cuadro conceptual se basa, en general, en las ciencias sociales; es un enfoque basado más bien en multi-teorías (sociología, economía, historia, psicoanálisis, psicología cognitiva, constructivismo,..). Postula la incapacidad y la parcialidad del saber actual, la insuficiencia de una teoría o disciplina aislada y enarbola el paradigma de la complejidad de la realidad.

d. Cambios e intervención de la GRH. Esta corriente crítica la literatura actual consagrada fundamentalmente a ofrecer

técnicas de gestión de personal, a proponer reglas «universales» aplicables en todo momento, literatura que se escuda en una cientificidad que la práctica diaria ya se ha encargado de desmentir. «Es evidente que las bases empíricas de muchos de esos trabajos son dudosas. Aunque ellos subrayan la interacción de la organización y de su contexto, se da poca atención a la sociedad global en la que la organización actúa. Los sindicatos y la ley, por ejemplo, son mostrados como obstáculos externos que pesan sobre todo lo que pasa en la empresa, y hay muy pocos análisis sobre su interacción con las prácticas de gestión. Se supone que una organización es casi idéntica a otra. Igualmente, las influencias de las estructuras, de los accionistas y de los mercados son eludidos, sin pensar que ellas tienen un efecto profundo sobre las políticas de gestión» (Brabet, 1993, p. 112).

No obstante, tampoco se puede caer en el otro extremismo de muchos autores contextualistas que destacan la influencia imperturbable del «sacrosanto mercado» sobre la empresa y que prácticamente obligaría a una sumisión a él, sin considerar que también la empresa - su dirigentes y sus trabajadores- influye y modifica ese mercado.

Se señala que el efecto de la GRH es más bien de orden cultural e ideológico.

Se insiste en la necesidad de explicitar las finalidades que deben guiar la acción, el por qué y para qué se trabaja, tanto a nivel individual como colectivo. «Pero si la práctica de la gestión no está al servicio de un objetivo, de un proyecto, de un fin, esta deviene en si una finalidad. Sin embargo, una práctica no

encuentra en ella sus propias orientaciones, sus propios límites, su propia moral: ella encuentra solo su justificación y su propia locura» (Galambaud, in J. Brabet, 1993, p. 113). Por lo tanto, es importante la reintegración de la preocupación ética que debe interpelar la responsabilidad moral, el ejemplo y el rol social de la empresa; la empresa no puede producir ni actuar de cualquier forma, tampoco ignorar los intereses y normas del conjunto de la sociedad, lo que se ha dado en llamar también el desarrollo de la *empresa ciudadana*.

El cambio necesario de la empresa puede ser central y local, en un contexto de orden y desorden.

Una **acción a nivel local** juega un rol mucho más importante como fuente de cambio y es el tipo de acción que debe priorizar la GRH. Es a nivel local que ocurre el cambio, la invención, la creación. «No hay ninguna razón para privilegiar la acción que ocurre en un lugar central....simplemente por que ella sabe que entre esas iniciativas y su «aplicación» a la realidad concreta, se interponen múltiples y complejas mediaciones de las regulaciones locales que decidirán lo que llegará a ser en la realidad» (Friedberg, in J. Brabet, 1993, p.114). Por lo tanto, la responsabilidad del cambio no recae solo en los expertos o en una DRH sino en el conjunto de los actores sociales.

El campo implicado en esta dinámica es la empresa y la sociedad puesto que no puede concebirse una empresa desligada de la sociedad en la que actúa y produce. Por lo tanto, el actor clave aquí es un actor histórico y donde el rol del analista es importante.

En cuanto a la estrategia y la GRH, la representación de la estrategia y de la planificación son modificadas. Se puede determinar en grandes líneas hacia donde se quiere avanzar y luego actuar también en función de las oportunidades que se presenten en la realidad. Si bien es necesario un plan para guiar la acción y la implementación del cambio, éste no debe ser excesivamente detallado ni muy rígido.

En este modelo, donde el conflicto y las contradicciones son analizados como fenómenos esenciales, las soluciones ocurren a nivel de la clarificación de los conflictos, de la clarificación de los objetivos, en la tolerancia ante su aparición y en la instalación de procesos de mediación y de negociación.

Se trata de generar y estimular la participación activa como medio de motivación y de humanización del trabajo. Pero en esta participación no se debe caer en la ilusión de que un día la organización se reconciliará a si misma, es decir, que pueda desaparecer la distancia entre la teoría de su funcionamiento (la estructura formal y el discurso de los dirigentes) y la práctica de su funcionamiento. «La distancia entre los dos es irreductible, está inscrito en la acción social... El verdadero problema no es el de eliminarlo sino el de admitir el carácter inevitable y de manejarlo, es decir, de conocerlo, de comprenderlo y esencialmente de explotarlo. El conocimiento y la cercanía a la realidad concreta, a las dificultades así como a las oportunidades constituye el primer mandamiento del buen dirigente» (Friedberg, in J. Brabet, 1993, p.117).

Este modelo no rechaza las reglas, procedimientos ni técnicas, que privilegia el modelo instrumental, pero las considera como provisionarias y la aplicación de éstas deben ser **negociadas** porque no podrán ser aplicadas al margen de un contexto concreto ni sin el acuerdo racional y explícito de los actores sociales.

Este modelo integra la negociación, dimensión central del modelo de arbitraje managerial, pero es menos optimista en cuanto a sus soluciones, no cree tanto en el arbitro. El mediador no siempre es el manager, a veces es el analista.

Por lo tanto, propone dejar a los actores, al interior de orientaciones generales y negociadas, márgenes de maniobra, de espacios en los cuales ellos puedan implicarse, crear poco a poco, solucionar problemas que permitan controlar y solucionar los conflictos, los cambios y las incertidumbres. Sugiere el desarrollo de equipos que puedan autodirigirse y autocontrolarse, lo que supone una **delegación en ellos de responsabilidades y de poder**. Para ello es necesario creer en los hombres.

Bajo este enfoque no existe un modelo ideal, no existen soluciones definitivas en la gestión de los hombres por la complejidad misma de los hombres, por lo tanto el *leit motiv* de la gestión es la **gestión de las contradicciones y de las incertidumbres permanentemente**.

Luego del análisis de estos modelos y de sus respectivos aportes a la reflexión y a la práctica de la GRH, también se evidencian sus limitaciones. Del modelo instrumental se puede afirmar que los hechos han desmentido repetidamente su lógica que, a través de normas

y técnicas, ha pretendido mejorar y ordenar la coherencia social en la producción y los servicios. Los otros dos modelos aportan otros puntos de vistas y abordan otros temas, pero adolecen también de un grado de aplicabilidad concreta y, tal vez, de un grado de «normatividad» para la acción concreta en las empresas.

Es difícil pensar entonces en la existencia de modelos ideales ni de «recetas» universales aplicables en el campo de la GRH. (cuadro No. 2)

3. UN MECANISMO IMPORTANTE DE LA GRH: LA CONCERTACIÓN SOCIAL

El modelo instrumental analizado anteriormente ha sido dominante en Europa y en América Latina. El tecnicismo exacerbado heredado del taylorismo puede explicar esto. Pero como se ha visto, han existido y desarrollado también otras concepciones de GRH luego de las insuficiencias demostradas por el primero. Ante los complejos problemas y los rápidos cambios a la que es confrontada la GRH, se ha hecho necesario el desarrollo de nuevas concepciones, nuevos métodos y prácticas para intentar resolverlos. Los nuevos modelos han tomado en cuenta otros factores que el modelo instrumental ignoraba o lo hacía de manera idealista. No obstante, tampoco los modelos de arbitraje managerial o el de gestión de las contradicciones responden satisfactoriamente a todos los problemas sociales que emergen cotidianamente en el mundo organizacional y del trabajo.

Luego de la obnubilación que ha provocado el gran desarrollo de diversas técnicas de gestión y la aplicación, muchas veces, hasta mecánica

CUADRO 2
LA G.R.H. en tres Modelos

	MODELO INSTRUMENTAL	MODELO DE ARBITRAJE MANAGERIAL	MODELO DE GESTIÓN DE CONTRADICCIONES
DESAFIOS Y ASPIRACIONES	Eficacia económica=eficacia social	Eficacia económica =eficacia social a corto plazo	Eficacia económica=eficacia social
	Evaluación económica por un experto	Evaluación multi-actores, multi métodos	Crítica a la evaluación económica: problema de los fines
	Medios « Natural », dado	Medio construído (tanto mercado y democraia)	Medio construído (capitalismo..)
	Empresa « organismo »	Empresa construida	Empresa construida
	Actor condicionable, utilitarista, y en desarrollo positivo	Actor político y con potencial de desarrollo positivo	Actores racionales/irracionales, socialización
	Convergencia de intereses y armonía	Convergencias/divergencias negociables a largo plazo, armonía a construir	Convergencias/divergencias « esenciales a negociar permanentemente
	BASE TEÓRICA	Behaviorismo y positivismo	Análisis político
Aplicación de conocimientos		Experimentación social	Multi-métodos (análisis crítico y discursivo, análisis comparativo e histórico...)
CAMBIO E INTERVENCIÓN DE LA GRH	Cambio voluntario, programado centralmente	Cambio programado y negociado, iniciativa de gestión	Cambio central y local, pero orden y desorden
	Area: actividad de la DRH	Area: conjunto de decisiones de la gestión	Area: sociedad y empresa
	Actor central: DRH experta	Actor central: la gestión (D.G.)	Actor central: rol del analista, histórico
	Decisiones racionales y aplicación de programas de planificación, selección, estímulo, coordinados	Decisiones racionales y éticas ligadas prioritariamente a compartir el poder y la organización, luego las remuneraciones y el flujo de la mano de obra	Decisiones éticas y contingentes; dialéctica de autoregulaciones/orientaciones voluntaristas, Provisoriamente negociadas.
	GRH al servicio de la estrategia determinada por las presiones del mercado y valores de los dirigentes	Estrategia y GRH en interacción	Estrategía progresiva.
	Modelo ideal (racional, con contingencias estratégicas)	Modelo ideal a largo plazo (a corto plazo: Contingencia organizacional, de situación)	NO hay modelo ideal: gestión de las contradicciones y de las incertidumbres.

Fuente: J. Brabet, Repenser la Gestion des Ressources Humaines, Economica, Paris, 1993, p:140-141. Traducción y adaptación del autor.

de éstas, se intenta buscar respuestas más completas que van más allá de las simples técnicas para resolver los complejos problemas del comportamiento humano en el trabajo. En este marco, el rol de actor del trabajador adquiere una importancia primordial.

Esto significa, considerar a los individuos y grupos al interior de la empresa como portadores de intereses propios y, por lo tanto, divergentes entre ellos. Por consiguiente, tomar conciencia de la exigencia de establecer una relación racional y negociada entre los individuos y sectores sociales, es decir, negociar los intereses y divergencias y compartir racionalmente los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, la valoración del hombre como un actor y la posibilidad de establecer una relación racional de sus intereses están a la base de la **concertación social**, uno de los **métodos más destacados y fructíferos de GRH**, al menos en Europa.

Se aborda entonces el tema de las **relaciones laborales o industriales** considerado como una práctica inserta sobretodo en la GRH europea, aunque mucho menos en la GRH chilena. El análisis comparativo sobre este punto, sin embargo, será más escueto.

A. LAS RELACIONES LABORALES

practicadas **en Europa** suponen una valoración prioritaria del hombre en tanto que actor social en la empresa. Esta práctica ha adoptado formas diferentes según el período y el país del que se trate, pero se puede decir que desde la II Guerra Mundial ha sido una práctica permanente integrada a la gestión de las

empresas. La correlación de fuerzas sociales y políticas, más exactamente, la fuerza de las corrientes democráticas y de izquierda, la fuerza de los sindicatos, la profunda valoración de la democracia en general, la importancia de la educación y formación a todos los niveles, son los factores más importantes que explican la importancia y permanencia de esta práctica.

Esta práctica, que no está exenta de conflictos sociales, ha permitido y permite una regulación económica, social y tecnológica estable y, en general, benéfica a la empresa y a la sociedad. Luego del diálogo y de la negociación colectiva en la que se fijan las condiciones salariales y de bienestar social, también se precisan los niveles de producción a obtener, la calidad, los cambios o reconversiones tecnológicas que se van a incorporar y la paz social a respetar. En ese marco de responsabilidades compartidas y de respeto mutuo de los compromisos contraídos, es posible entonces prever, controlar y obtener objetivos estratégicos, es decir, es posible fijar las bases de una gestión previsional diferente.

Esta práctica o método ha evolucionado desde una lógica de relaciones de conflicto a una lógica de relaciones de concertación. Señala C. Crouch al respecto que: «Lo que se postulaba, básicamente, era que las organizaciones sindicales y empresariales podían compartir la responsabilidad de garantizar la estabilidad económica global, y tal vez incluso el orden social, de la sociedad de la que forman parte.» «La teoría de la negociación colectiva es una creación angloamericana y las sociedades de corte angloamericano ofrecen los ejemplos más significativos de la misma. Aunque parte de la teoría neocorporatista procede también del Reino Unido y de los Estados Unidos, se reforzó

con estudios alemanes, austriacos, holandeses, italianos y escandinavos (aunque en estos últimos se suele evitar el término «neocorporatista») (Espina, 1991, p. 51).

■
Por lo tanto, la valoración del hombre como un actor y la posibilidad de establecer una relación racional de sus intereses están a la base de la concertación social, uno de los métodos más destacados y fructíferos de GRH, al menos en Europa.

La concertación social ha tenido que hacer frente a cambios y crisis importantes ocurridos tanto en la década de los ochenta, por ejemplo con la crisis del petróleo, como en la década de los noventa con el gran aumento de la cesantía en Europa. Si bien hoy está sufriendo modificaciones, no es menos cierto que ha permitido también afrontar la crisis y regula las transformaciones que ocurren en las empresas. «Es verdad que la concertación social dio sus frutos más espectaculares y efectivos durante el anterior ciclo económico o en situaciones de reconstrucción política; al menos esto es lo que ocurrió en la Europa continental y en aquellos países donde la influencia del socialismo democrático era estimable. Pero esta constatación no autoriza a concluir que la concertación social sea una herramienta válida solamente en épocas de crisis. También puede ser útil en los ciclos de recuperación económica o, incluso, frente a las más recientes dificultades que plantea la situación internacional....La concertación social aparece en todas esas circunstancias como un instrumento capaz de contribuir a la mejor gestión de la economía y, simultáneamente, de dar respuesta a las crecientes y legítimas demandas de equidad y

de participación democrática...En resumen, el diálogo y la concertación social son instrumentos válidos tanto en situaciones de crisis como en etapas de recuperación económica, aunque naturalmente con las necesarias modificaciones y ajustes impuestos por los cambios constatados en la realidad» (L. Martínez, in A. Espina, 1991, p. 310).

Así, por ejemplo en Bélgica, la negociación colectiva ocurre a varios niveles: a nivel de empresa, de la rama o sector y a nivel nacional. Como se ha dicho anteriormente, éstas no se limitan solo a fijar los niveles de remuneraciones sino a precisar un conjunto de responsabilidades mutuas tales como: los niveles de crecimiento y de producción, la calidad, la reconversión tecnológica, la formación, la duración del trabajo, los despidos, etc.; el conjunto de esos acuerdos garantizarán una convivencia social racional y armoniosa en la empresa.

A nivel nacional y de empresa, existe toda una institucionalidad legal que facilita y controla esta concertación social; así por ejemplo, a nivel nacional existen el Consejo Central de la Economía (CCE) y el Consejo Nacional del Trabajo (CNT) como instancias deliberativas y consultativas del Estado en las que se reúnen los principales actores sociales (representantes de la federación patronal (FEB) y de los sindicatos: FGTB-socialista, CSC-democratacristiano, CGSPB-liberal) y del Gobierno para analizar y acordar las grandes políticas en el plano social y económico.

Las relaciones industriales (en el vocabulario anglo-sajón) o relaciones laborales (en el vocabulario francófono), son situadas como la **segunda función más importante de la GRH**,

(Sparrow & Hiltrop, 1994), después de la formación y el desarrollo, en muchos países europeos.

Correlativamente a la crisis económica de los años 80 se han observado importantes cambios en la relaciones laborales en Europa. Así por ejemplo, en los últimos años ha disminuído la influencia política de los sindicatos debido a la disminución del número de sus miembros, el Estado ha tenido un rol más activo e intervencionista, la negociación colectiva se ha descentralizado. No obstante, en estos últimos años se advierte un nuevo fenómeno socio-político y es el aumento del número de Gobiernos socialdemócratas europeos que probablemente tendrán incidencias en el establecimiento de nuevas relaciones laborales y en el diseño de la llamada «Europa social» en un futuro cercano.

A continuación se revizarán algunas de las características y transformaciones más importantes de las relaciones laborales en Europa.

1. Implicaciones de la GRH en las Relaciones Laborales

Si bien la negociación colectiva sigue siendo un instrumento ampliamente practicado, cambios significativos han ocurrido no solamente en los niveles y la extensión de las negociaciones colectivas, sino también en los contenidos.

En los últimos años se han constatado los cambios y problemas siguientes:

1.1 El problema de la flexibilidad

A partir de la década de los 80, los empleadores han implementado nuevas formas de contratos de trabajo tratando de reducir los costos del trabajo.

Algunos de estos cambios, llamados de flexibilidad, son:


















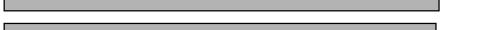











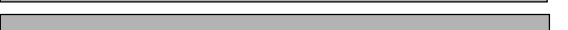




- el aumento de los despidos de trabajadores
- el aumento de la práctica de los *part-time*, de los contratos temporales y los subcontratos.
- el uso del tiempo del empleado y de sus propios equipos para mayores ventajas.

1.2 La disminución de la jornada de trabajo

Se discute y se comienza a aplicar una semana de trabajo más corta. Por ejemplo, la semana de 32 horas en algunos países escandinavos, de 35 horas en Francia, de 38 horas en otras empresas y países.

En el Cuadro III «Semana laboral: *Horas por semana pagada por trabajador en actividades manufacturadas*» se puede observar que la gran mayoría de los países de Europa occidental tiene una semana de trabajo de menos de 40 horas; en países como Dinamarca: 31,50 horas y en Finlandia: 31,30 horas. En Chile, según este cuadro, se trabajan 45,30 horas por semana, pero legalmente se autoriza trabajar 48 horas/semana y, en la práctica, se trabaja mucho más. Se constata aquí que se trabaja mucho más, en cantidad de horas, en América Latina.

CUADRO 3
Semana laboral
Horas por semana pagada por trabajador en actividades manufacturadas (1991)

Ranking			Hours
1	Turkey		48.20
2	UK		41.60 1
3	Switzerland		41.50
4	Greece		41.10 1
5	Italy		41.10 2
6	Ireland		41.00
7	USA		40.70
8	New Zealand		40.40
9	Japan		40.00
10	Netherlands		39.90 1
11	Germany		39.50 1
12	Portugal		38.90 2
13	France		38.70
14	Sweden		38.40
15	Canada		37.80
16	Australia		37.40
17	Norway		36.80
18	Spain		36.60
19	Belgium/Lux.		33.40 1
20	Austria		32.61
21	Denmark		31.50
22	Finland		31.30
1	Thailand		51.77 2
2	Korea		49.30
3	Singapore		48.70
4	Venezuela		47.50
5	Taiwan		46.62
6	India		46.40 2
7	South Africa		45.90 1
8	Malaysia		45.60 2
9	México		45.40 1
10	Chile		45.30
11	Hong Kong		45.20
12	Hungary		33.62 1
-	Brazil		-
-	Indonesia		-
-	Pakistán		-

Fuente: Sparrow & Hiltrop, 1994, p.600, fig. 15.3

1.3 Solicitud de mayor participación de los empleados

En estas dos últimas décadas ha habido un aumento de la tendencia a una participación directa en la toma de decisión de la gestión. Un gran número de organizaciones han llegado a acuerdos directos con sus trabajadores ignorando las representaciones sindicales y han tratado de incrementar los círculos de calidad así como la participación financiera directa de los trabajadores como una forma de implicar más a éstos en los destinos de la empresa.

Correlativamente a la crisis económica de los años 80 se han observado importantes cambios en la relaciones laborales en Europa. Así por ejemplo, en los últimos años ha disminuído la influencia política de los sindicatos debido a la disminución del número de sus miembros, el Estado ha tenido un rol más activo e intervencionista, la negociación colectiva se ha descentralizado. No obstante, en estos últimos años se advierte un nuevo fenómeno socio-político y es el aumento del número de Gobiernos socialdemócratas europeos que probablemente tendrán incidencias en el establecimiento de nuevas relaciones laborales y en el diseño de la llamada «Europa social» en un futuro cercano.

1.4 La internacionalización de las relaciones laborales

Otro fenómeno importante a destacar es la emergencia de verdaderas organizaciones globales y transnacionales (vía las fusiones, las compras, etc.) que ha significado aumentar mucho más la presión y el poder de negociación de éstas sobre los sindicatos y a modificar la

GRH en general. Ello ha obligado también a los sindicatos ha comenzar a fortalecer sus organizaciones internacionales por el gran poder y la influencia de las empresas multinacionales.

2. Diferencias importantes en las relaciones laborales en los países europeos

Si bien existe una tendencia o modelo global de relaciones laborales en Europa occidental, no es menos cierto que también, en un marco de crisis económica, se revelan algunas diferencias importantes entre estos países en cuanto a la forma de establecer sus relaciones laborales y resolver sus problemas. Estas diferencias son o se refieren a:

2.1 La densidad y la estructura de los sindicatos

Según Sparrow & Hiltrop (1994), hay 4 países en donde los sindicatos tienen una gran densidad de su fuerza de trabajo que supera el 50% o más, estos son: Suecia, Finlandia, Irlanda, Bélgica.

Una densidad media, entre 30% y 50%, en: Alemania, Suiza, Italia y Holanda.

Una baja densidad en: Inglaterra, Francia y España.

2.2 Los estilos de gestión en las relaciones laborales

En este aspecto ha aumentado la determinación de los empleadores por aumentar su poder de discreción y/o de hacer variar las reglas del Estado sobre las relaciones laborales modificando así el grado de buena fé y confianza entre los actores sociales nacionales.

Las diferencias culturales nacionales, por supuesto, influyen en el tipo de relación que establecen los empleadores y los trabajadores.

Existen tres tipos de relaciones laborales (Sparrow & Hiltrop, 1994), a saber:

- una **lógica «consultativa»**: apunta a lograr una fuerte implicación de los empleados y una fuerte identificación con la organización. Esto ocurre en: Alemania, Suecia y otros países escandinavos.
- una **lógica «constitucional»**: negociaciones colectivas y acuerdos indirectos con los empleados a través de las organizaciones sindicales, incluyendo instancias institucionalizadas para viabilizar la concertación social. Ejemplos de esto son: Bélgica, España, Portugal y Holanda.
- una **lógica de «desregulación» o de «laissez-faire»**: las negociaciones colectivas son menos influyentes y numerosas. Los empleadores tienen una mayor libertad para aplicar políticas de flexibilidad y los sindicatos tienen menos fuerza. Esto ocurre en Inglaterra y en parte en Francia.

De manera que las relaciones laborales son más sólidas y productivas, por razones como las señaladas, en algunos países más que en otros. En el Cuadro 4 «**Relaciones entre gerentes y empleados**» se puede apreciar que, en efecto, estas relaciones son más sólidas y productivas en los países escandinavos, como en Suecia (7.9), Noruega (7.8) y el norte de Europa, incluyendo también a Bélgica. En cambio, es más frágil en países del sur de Europa, como en España, Portugal, Italia, entre otros.

2.3 Negociaciones colectivas

Existen diferentes formas de realizar estas negociaciones. Estas negociaciones pueden ser:

- Marcadamente centralizadas en: Austria, Suiza, Suecia y Francia.
- Menos centralizadas en: Bélgica, Dinamarca, Holanda, Alemania.
- Totalmente descentralizadas, como en Inglaterra.

Otro fenómeno importante a destacar es la emergencia de verdaderas organizaciones globales y transnacionales (vía las fusiones, las compras, etc.) que ha significado aumentar mucho más la presión y el poder de negociación de éstas sobre los sindicatos y a modificar la GRH en general. Ello ha obligado también a los sindicatos a comenzar a fortalecer sus organizaciones internacionales por el gran poder y la influencia de las empresas multinacionales.

2.4 Democracia industrial y participación de los empleados

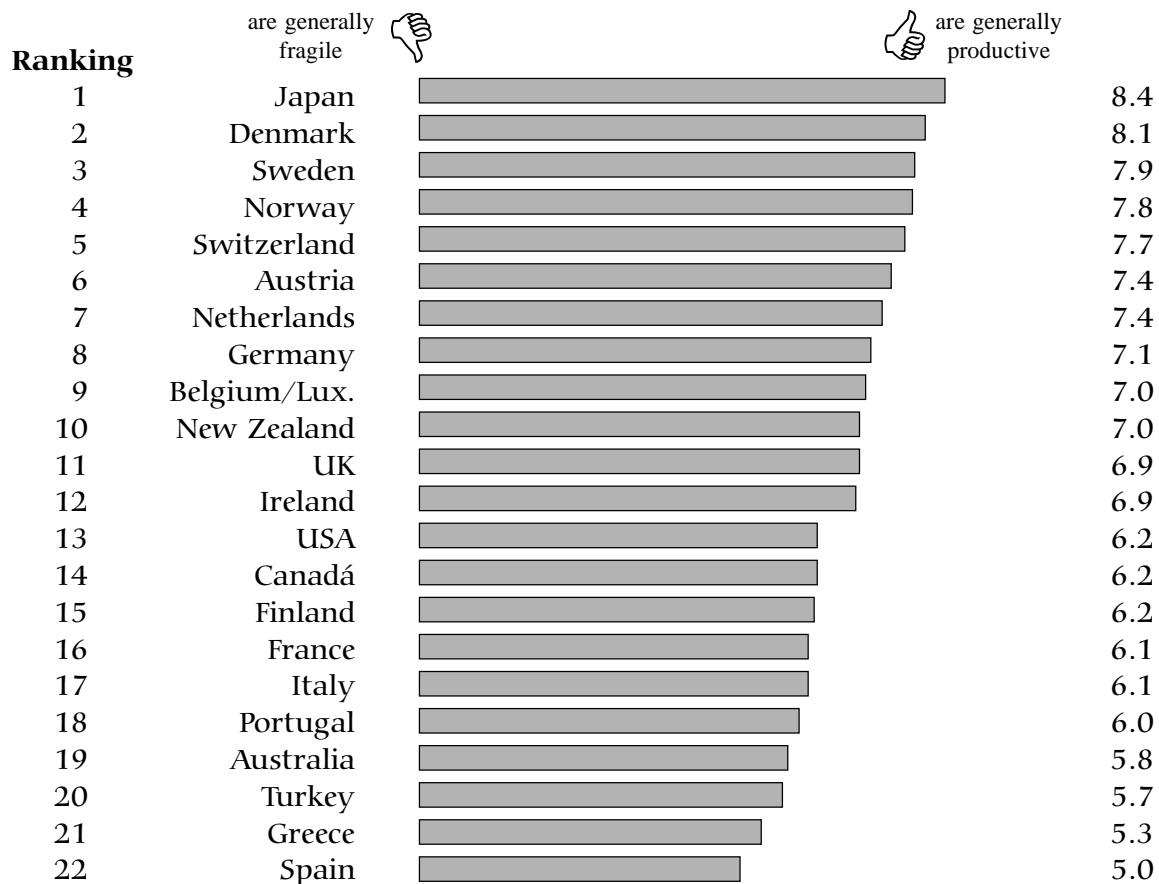
Este es uno de los aspectos importantes de la gestión de los recursos humanos y de búsqueda de nuevas soluciones a los problemas de crisis económica existente hoy.

Esto se expresa a través de:

- **la participación financiera**

Así por ejemplo, en 1992, en Francia existía un 18% de la fuerza de trabajo que tenía el sistema de participación de los trabajadores en las ganancias de la empresa. En Inglaterra, 8% de los trabajadores ingleses usaban este sistema.

CUADRO 4
Relaciones industriales
Relaciones entre gerentes empleados



Fuente: Sparrow & Hiltrop, 1994, p.606, fig. 15.4

- la participación en la toma de decisiones

Este es un concepto que permite diversas acepciones. Según Strauss (Sparrow & Hiltrop, p. 616) se pueden distinguir tres tipos de participación profundas:

a. La **participación consultativa**: el manager toma la decisión final, pero los trabajadores o sus representantes tienen el derecho de ser informados y pueden dar sus opiniones y proposiciones antes de la toma de decisión. Esto se observa en países como Alemania y al Este de Europa.

b. La **co-gestión o toma de decisión conjunta**: los trabajadores o sus representantes tienen los mismos poderes en ciertas materias y la opinión y acuerdo de ambas partes son obligatorios antes de la toma de decisión. Por ejemplo, en Holanda, Alemania, Italia, Suecia, Noruega y Dinamarca.

c. La **autogestión**: toda la gestión está bajo la responsabilidad de todos los miembros; una práctica más reducida pero existente. Puede incluir a pequeñas y medianas empresas, empresas del Estado, cooperativas. Se pueden mencionar como un ejemplo de autogestión a las Cooperativas de Mondragón (España).

B. LAS RELACIONES LABORALES EN CHILE

Se puede señalar, resumidamente, que hasta fines de los años 1980, Chile era considerado como un caso de flexibilidad institucional extrema en el campo del trabajo, debido a las restricciones existentes en las negociaciones colectivas, a la libertad de la que gozaban los empleadores para despedir, a la falta de legitimidad institucional de los sindicatos.

Con la instalación de gobiernos democráticos en el país, desde 1989, se reinicia una etapa de restauración de las libertades cívicas y de las instituciones democráticas. El diálogo social y político sobre las relaciones profesionales y sobre la legislación del trabajo se instaura. Luego de algunos acuerdos nacionales iniciales entre la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), esta práctica concertacional a nivel nacional ha estado más bien estancada estos dos últimos años. Las negociaciones colectivas se desarrollan más bien a nivel de empresas y, en general, los acuerdos colectivos son logrados difícilmente.

Las relaciones laborales no constituyen, por lo tanto, un mecanismo generalizado ni inserto en la GRH en este país. La debilidad sindical y la desconfianza que aún reina entre los «partners» sociales explican, en parte, este bloqueo. Así, si en 1993, el número de sindicatos llegaba a 11.389, y el porcentaje de adherentes de la población activa era del 14%, hoy es de alrededor del 15%.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

En situaciones de crisis o de crecimiento económico aparecen nuevas contradicciones

en las relaciones laborales y, por lo tanto, se presentan nuevos desafíos para la GRH. Se ha visto como algunos problemas, como la participación o la formación son bastante diferentes en realidades diferentes como la europea y la chilena. Del mismo modo, otros fenómenos, como el de la flexibilidad, tendrá en cada país probablemente resultados y consecuencias diferentes. Como quiera que sea, permanece un gran desafío en cada una de estas realidades. En Europa se trata de ver si la llamada flexibilidad no se traducirá simplemente en mayores exclusiones del mercado del trabajo; en Chile ver si las buenas condiciones económicas del país y las pregonadas políticas de modernización y de flexibilidad significarán cambios cualitativos en la GRH y una mayor implicación de la fuerza laboral en las empresas.

En la gestión de los hombres se ha constatado que no hay soluciones ni modelos ideales, universales, ni permanentes. Tal vez algunas más adecuadas que otras según la realidad de que se trate. La complejidad de las relaciones humanas y la rapidez con la que se producen los cambios tecnológicos y económicos conspiran con las soluciones fáciles. Modelos o lógicas dominantes por mucho tiempo, tales como el modelo instrumental, se han demostrado insuficientes en sus soluciones; su lógica normativa basada en el supuesto de una *racionalidad total* del hombre y de la supuesta confluencia de intereses en la empresa han sido desmentidas por los hechos. Otras concepciones, como el modelo managerial o el de la gestión de las contradicciones, vienen a aportar nuevas visiones y métodos para abordar los problemas humanos y consideran al hombre como actor y poseedor de intereses diversos, conciben una gestión con *racionalidad limitada* y promueven

la negociación. Sin embargo, siguen siendo muchos los vacíos que aún quedan por explicar y resolver en este campo.

Uno de los aspectos relevantes de la GRH es la concertación social, siendo ésta la segunda función más importante de la GRH en Europa, aunque en Chile dista mucho de tener esa valoración. La concertación social forma parte indisoluble de la gestión y ha marcado la vida de las empresas y de las sociedades de Europa occidental. Esta ha jugado un rol constructivo y determinante en el desarrollo económico y social de las empresas. En el período de crisis europea actual, la concertación social está forzada a adoptar nuevas formas pero no necesariamente a desaparecer; ella también contribuye a superar esta crisis dándole nuevas características a este proceso y a los métodos de GRH que se desarrollan. Más allá de las particularidades de cada país, se puede afirmar que existen en Europa ciertas características comunes de gestión y de GRH dignas de destacar, como por ejemplo: la real importancia otorgada al hombre en el trabajo entendido como un recurso vital y no más como un objeto instrumental, la práctica de la concertación social y de la negociación colectiva, el establecimiento de escalas salariales más equitativas, una importante participación de los trabajadores en la vida de la empresa aunque hoy mezclada con importantes exclusiones, una concepción de una «*empresa ciudadana*» en la que más allá del simple objetivo de obtener ganancias ésta no se desentiende de la vida social, cívica y democrática de la sociedad en la que está inserta y también juega un rol activo en ella. En Chile, el avance de la práctica de la concertación social es aún lento y se trata más bien de un desafío. Sin embargo, existen

condiciones económicas y políticas que permitirían augurar avances importantes en este aspecto.

Finalmente, se debe reiterar que en la medida en que se asuma con fuerza el desarrollo cualitativo de los recursos humanos y de la GRH en la empresa, se estará dando también pasos determinantes en el mejoramiento de la eficacia de ésta y en el desarrollo democrático del conjunto de la sociedad.

BIBLIOGRAFIA

- Brabet, Julienne (1993). *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?*, Paris: Económica.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard. (1997). *L'acteur et le système*, París: Ed. du Seuil.
- Espina, Alvaro. (1991). *Concertación social, neocorporatismo y democracia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Galambaud, Bernard. (1998). *Les évolutions de la fonction «Ressources Humaines»*, Bruxelles.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 1999. Santiago.
- Koljatic, Mladen & Rosene, Francisca. (1993). *La administración de recursos humanos en Chile: prácticas y percepciones*. Santiago: Universidad Católica de Chile y USAID.
- Leonard, Evelyne. (1994) *Management des ressources humaines: pour une lecture critique*, Louvain-la-Neuve: CIACO.
- Montero-Casassus, Cecilia. (1997) *Les nouveaux entrepreneurs: le cas du Chili*, Paris. L'Harmattan.
- Sparrow, Paul & Hiltrop, Jean-M. (1994) *European Human Resource Management in Transition*, U.K. Prentice Hall International.
- Statistiques de la Union Europeenne, (1999), Bruxelles.