

Algunas hipótesis sobre modernización de las relaciones laborales en las empresas chilenas

Eduardo Acuña A.

Universidad de Chile

Mario Alburquerque F.

*Centro Nacional de la
Productividad y Calidad
Santiago de Chile*

Extracto

En el artículo se desarrolla un marco conceptual sobre la modernización de las relaciones laborales en las empresas chilenas. En su primera parte se presenta bibliografía, tanto de procedencia nacional como internacional, la cual permite identificar características y acciones que singularizan los procesos de modernización en las relaciones laborales. A partir de la bibliografía se proponen algunos componentes básicos del concepto de modernización laboral en la empresa, que a juicio de los autores deberían orientar el estudio empírico del tema en Chile.

El trabajo postula hipótesis sobre la modernización de las relaciones laborales en las empresas chilenas, en las cuales se atiende a factores ambientales, de las empresas y de los actores, empresarios y trabajadores.

El artículo pretende ser una contribución para entender el fenómeno de la modernización de las relaciones laborales, orientar las iniciativas que al respecto puedan tener los distintos actores sociales en Chile y ofrecer una base conceptual para estudios empíricos en el área.

Abstract

The present paper aims at developing a conceptual framework for the analysis of modernization of labor relations in Chile at the level of firms. The first part is a review of the bibliography on the subject, from which characteristics and action patterns of modernizations are defined. From the analysis of the bibliography some basic components of modernization are proposed as suitable instruments for empirical research.

Several hypotheses on the development of modernization of labor relations in Chilean firms are presented, with an emphasis on the influence of certain factors on modernization processes, environmental pressures, characteristics of firms, and the degree and forms of participation of social actors, especially entrepreneurs and workers.

The contents seek to increase the understanding of change in labor relations in Chile, by providing clues on efforts to modernize this kind of relations.

Introducción

Diferentes actores de la sociedad chilena, autoridades de gobierno, empresarios, trabajadores, organizaciones sindicales y partidos políticos coinciden en reconocer la necesidad de modernizar las relaciones laborales en las empresas, como imperativo para hacer frente en forma exitosa a los desafíos de la competencia en una economía abierta al comercio internacional. Al respecto se sostiene la expectativa de que tanto empresarios y gerentes como trabajadores y dirigentes sindicales deben asumir la responsabilidad de modernizar el sistema de relaciones laborales existente en las empresas, a través del diálogo y la colaboración, con vistas a mejorar la productividad en condiciones de equidad. Estas expectativas son reforzadas institucionalmente en la sociedad por medio de una normativa que promueve la descentralización de las decisiones en las

relaciones laborales a nivel de las empresas. En esta propuesta las relaciones laborales quedan enmarcadas en una dualidad, en la que se postula un papel protagónico de los actores -empresarios y trabajadores-, correspondiéndole al Estado una participación reguladora y fiscalizadora de dichas relaciones bipartitas.

Considerando lo antes señalado, este trabajo busca contribuir al avance de las modernizaciones en las relaciones laborales de las empresas chilenas, lo cual adquiere especial relevancia si se atiende a los diversos acuerdos de integración económica que el gobierno actual ha contraído para el país. Para tales efectos se elabora un marco conceptual en el que se examina las formas como puede plasmarse dicha modernización y se señalan algunas orientaciones para hacerlas viables. En el trabajo también se formulan hipótesis en las que se establecen condiciones que explicarían el progreso de iniciativas orientadas a modernizar las relaciones laborales en las empresas chilenas. En el desarrollo de estos contenidos se procura en lo inmediato ayudar a una mejor comprensión de la naturaleza de los cambios, sus requerimientos y consecuencias, particularmente en lo que se refiere a las decisiones y acciones que empresarios y trabajadores puedan adoptar en dichas materias. Por otro lado, la elaboración del marco conceptual también obedece al propósito de establecer los fundamentos para una posterior realización de estudios empíricos acerca de los cambios en las relaciones laborales en empresas chilenas. La metodología que se emplea en el trabajo consiste en la revisión y análisis de bibliografía nacional e internacional referida a los procesos de modernización en las relaciones laborales.

El contenido del trabajo se estructura según se expone a continuación. Primeramente, se procede a resumir y analizar material bibliográfico referente a modernización de las relaciones laborales en empresas, del cual se extraen antecedentes teóricos y empíricos que orientan la reflexión y observación de la materia abordada. Posteriormente, sobre la base de los aportes de la bibliografía estudiada, se propone un patrón de conceptos básicos para considerar en el análisis de procesos de modernización en las relaciones laborales en empresas. A continuación, apoyándose también en el estudio de la bibliografía, se procede a la formulación de hipótesis sobre la ocurrencia de procesos de modernización en empresas chilenas. Con la formulación de hipótesis, se establecen condiciones que contribuyen a explicar la propensión de ocurrencia de procesos de modernización, para lo cual se atiende a factores macrosociales, características de las empresas y peculiaridades de los actores

empresarios y trabajadores, sus acciones y protagonismos en las dinámicas modernizadoras. Las hipótesis que se postulan pueden tener una doble utilidad, ya que, por un lado, están concebidas para orientar investigaciones empíricas sobre la materia, como, por otro, también pueden constituir una guía para la reflexión e iniciativas de modernización que pudiesen adoptar empresarios y trabajadores. Finalmente, el trabajo ofrece conclusiones que aluden, por una parte, a observar la viabilidad de las modernizaciones en el contexto de las empresas chilenas y, por otra, a hacer consideraciones sobre futuros estudios empíricos en torno al tema.

Análisis y discusión de bibliografía sobre modernización de las relaciones laborales

A continuación se expone una revisión y resumen de bibliografía que ilustra sobre distintos aspectos por considerar en procesos de modernización en las relaciones laborales en las empresas. La literatura estudiada se refiere, por una parte, a situaciones que se localizan en el contexto chileno, y por otra, a experiencias internacionales. También se incluyen contenidos de naturaleza propiamente teórica, en cuanto constituyen aportes para entender los procesos de modernización.

TENDENCIAS DENTRO DE LA EMPRESA

Segenberger 1992 observa dos grandes tendencias en las empresas para hacer frente a la intensificación de la competencia en los mercados; una descansa en la capacidad de ajuste rápido y una actitud favorable a la innovación constante, a través de lo cual las empresas han buscado hacerse mucho más flexibles y conceder más libertad a la creatividad y a la innovación. En esta tendencia las empresas han buscado comprometer a los trabajadores, creando oportunidades para la participación en la toma de decisiones y enriqueciendo el contenido de sus puestos de trabajo. Buscan asimismo nuevas vías de colaboración interempresarial para compartir los costos crecientes de la innovación. La otra tendencia alude a las empresas o sectores económicos que han carecido de la voluntad o de la capacidad de adoptar un enfoque orientado hacia la innovación,

optando por la estrategia de disminución de costos para mantener su actividad productiva. Esta estrategia, sobre todo cuando se centra en los costos laborales y en la regresión de las normas sociales, ha resultado un instrumento arriesgado, ya que impide lograr una mano de obra más productiva, perdiéndose así la oportunidad de transformar el sistema de producción en serie en un sistema productivo de calidad diferenciada, más adaptativo para hacer frente a la intensa competencia de los mercados internacionales. La primera tendencia es una opción que recurre a modos flexibles de organización del trabajo, haciendo hincapié en el aprovechamiento de las capacidades de los recursos humanos. Por el contrario, la segunda tendencia supone una persistencia en el uso del taylorismo o fordismo para organizar el trabajo, dando lugar a una subutilización de las capacidades de los recursos humanos

Mertens 1994, CLMPC 1994, Ozaki 1994 y otros plantean como objeto de análisis los cambios en el modo de organizar el trabajo, lo que tiene obvias consecuencias sobre las relaciones del trabajo. Pueden distinguirse tres tipos de organización del puesto de trabajo. El primero de ellos es la *estructura taylorista*, inspirada por Frederick Taylor, fundador de la doctrina de la administración científica. Su principio básico es la separación entre la concepción y la ejecución del trabajo, eliminando la autonomía del trabajador y su poder de controlar el ritmo y el método de trabajo. Sus características típicas serían un sistema jerárquico de control de la tarea del administrador, del supervisor y del trabajador, dejando poca discreción a la base de la pirámide, todo ello complementado con detallados procesos basados en estudios de tiempo y movimiento, con operaciones descompuestas en sus elementos más simples.

Taylor contribuyó así significativamente a aumentar la productividad de los trabajadores y, consecuentemente, de sus salarios. Sin embargo, ha sido criticado por tratarlos más como máquinas que como seres humanos. El trabajador no domina el ritmo de trabajo, pierde conciencia del propósito de su labor y está sujeto a realizar movimientos repetitivos bajo intensas presiones de tiempo y extremadas demandas físicas. Por eso, actualmente se tiende a considerar el taylorismo como una barrera al aumento de la productividad y el mejoramiento del ambiente de trabajo. En algunos países estas críticas han estado asociadas a la pérdida de competitividad en algunas áreas de la industria de producción masiva.

Esta pérdida de competitividad frente a países como Japón utilizando la misma o similar tecnología llevó a poner la atención en los aspectos organizacionales. Los esquemas tayloristas se enfrentaron a problemas

derivados de la creciente calificación impuesta por nuevas tecnologías que exigían del trabajador el uso de su criterio frente a diversas situaciones. Por otra parte, hay un factor de insatisfacción laboral que impedía el mejoramiento de la productividad y la calidad y que se expresó en un aumento de la conflictividad laboral. Las bases de innovación y productividad de este tipo de organización están en la extensión de la estandarización de productos y procesos (producción en masa), la reducción de los costos unitarios vía economías de escala, pero con normas ingenieriles estáticas en función de aumentar volúmenes y una organización burocrática y mecánica.

El segundo tipo de organización del trabajo ha sido calificado en el concepto genérico de *esquemas de participación de los trabajadores*. Son las formas de organización del puesto de trabajo que dan al trabajador algún grado de participación en la toma de decisiones dentro de las estructuras existentes de organización del trabajo. Un ejemplo lo constituyen los círculos de calidad, un tipo estructurado de participación de grupos de empleados donde un cierto número de voluntarios de un área de trabajo se reúnen de manera regular para identificar y sugerir mejoramientos frente a problemas relacionados con el trabajo. Su objetivo es mejorar la productividad y la calidad, y su ámbito de influencia se limita a sugerir cambios en la gestión.

A partir de los círculos de calidad se desarrolla la "calidad total", que pone el foco de atención en los requerimientos del usuario (cliente) y culmina con el control de los procesos para prevenir defectos. El objetivo es tratar de mejorar los procesos internos, más que los resultados financieros. Existen también otros múltiples tipos de comités mixtos (trabajadores/ dirección de la empresa) con diversos tipos de tareas, incorporados o no a los contratos colectivos. Es importante tener en cuenta que en la mayor parte de las experiencias, éstos no pasan por el lado del sindicato, sino que lo incorporan a tareas nuevas. El trabajo flexible (rotación de puestos de trabajo, ampliación de tareas, enriquecimiento o rediseño de las tareas) también conlleva un aumento de la participación. Este concepto busca incrementar el rendimiento de los trabajadores y su satisfacción, aumentando el ámbito de sus habilidades, su autonomía, significación e identidad con la tarea y la realimentación del rendimiento. Los programas participativos de este tipo dependen de que se superen las barreras que ambas partes tienen para iniciarlos. No obstante, una vez que comienzan, los beneficios obtenidos van posibilitando que aumente la confianza mutua y se aprovechen las ventajas de la cooperación. Debe haber en

todo caso una posición de cierta igualdad entre las partes, evitando las soluciones impuestas

Finalmente, un tercer tipo de organización del trabajo lo constituirían los *equipos de trabajo autorregulados*. Constituirían una aproximación derivada del denominado sistema sociotécnico, de amplia e intensiva aplicación en los países escandinavos, y de la gestión productiva japonesa (GPJ). Lo esencial de la propuesta sociotécnica es que debe haber una concordancia entre los subsistemas técnico y social, entre la fuerza de trabajo y la tecnología. Su característica más resaltante es la formación de equipos, o grupos de trabajo autogestionados o semiautónomos. La GPJ se asemeja a la anterior en el uso de equipos de trabajo autónomos y multivalentes, a los que se les ha otorgado un cierto poder, orientados por el *kaizen* o mejoramiento continuo. Combina lo mejor de la producción artesanal con lo mejor de la producción en masa (capacidad de reducir el costo por unidad, mejoramiento de la calidad y ampliación de la gama de productos disponibles). Mientras la aplicación sociotécnica en los países escandinavos sería el fruto de la cultura democrática e igualitaria y de la economía del pleno empleo de esos países, la GPJ derivaría del aumento de la competencia. La debilidad del esquema escandinavo estaría en la existencia de lagunas en la devoción al incremento de la productividad; en el caso japonés, su debilidad estaría en la desatención de ciertas necesidades de los trabajadores.

Ozaki 1994 se refiere a las tendencias contemporáneas de administración de recursos humanos en las empresas y sus consecuencias para los sindicatos y las relaciones laborales. En las empresas modernas se le otorga al recurso humano un cometido fundamental para mejorar la competitividad, intensificándose su motivación de integración con la empresa. Esta situación es señalada como un cuestionamiento al papel de los sindicatos, lo cual tendería a restar validez a su tradicional función de defensa de los intereses de los trabajadores. Las ocupaciones en la actualidad conllevarían una heterogeneidad de intereses que harían compleja una identificación de los trabajadores con los sindicatos. A este respecto se plantea que a los sindicatos les correspondería una función de influir sobre las decisiones que afectan a la calidad del trabajo, en lugar de limitar sus actividades a la defensa de los intereses salariales o las horas de trabajo. Hace falta también que los sindicatos acepten la participación en los procesos de innovación en la gestión de recursos humanos, esforzándose por influirlo, en lugar de luchar contra las innovaciones. En relación con esta propuesta se hace ver para los empresarios una tendencia de valorar la acción

de los sindicatos como interlocutor válido por los trabajadores, en la medida en que posibilitan una instancia de comunicación para hacer frente en forma mancomunada a los desafíos de productividad para las empresas. Se sostiene que las relaciones laborales de colaboración entre empresarios y sindicatos constituirían la modalidad necesaria para hacer frente los desafíos de finales de siglo.

Mintzberg 1991; Morgan 1988, 1991; Kast y Rosenzweig 1973, Nadler y Tushman 1977 ofrecen una perspectiva contingente o situacional para entender el diseño y comportamiento de empresas. El ambiente es considerado como un factor clave para la gestión exitosa de empresas, debiendo éstas incluir formas estructurales, tecnológicas y de recursos humanos coherentes con las peculiaridades de las transacciones ambientales. La perspectiva contingente que se presenta en estos trabajos es un aporte importante y útil para entender y evaluar las modernizaciones que ocurran en las relaciones laborales chilenas. Particularmente, el trabajo de Mintzberg detalla sobre distintas formas de configuraciones organizacionales, empresa de estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, estructura divisionalizada y adhocracia, respecto de cada una de las cuales establece condiciones de ambiente, tecnología y tamaño, entre otros factores, para decidir sobre la opción organizacional que guarde coherencia respecto a tales condiciones. Las configuraciones organizacionales de estructura simple, divisionalizada y adhocracia son alternativas especialmente sugerentes de flexibilidad y, por lo tanto, de capacidad adaptativa ante la rigurosidad de ambientes inciertos y cambiantes.

Acuña 1995, Nadler y otros 1995, Fairhurst y Sarr 1996, Greiner 1972, Kotter y Schlesinger 1979, Nadler 1981, Nadler y Tushman 1990, Beckhard y Harris 1977 tienen en común el abordamiento del tema del cambio en empresas y organizaciones, respecto de lo cual cabe destacar al menos tres aportes para el estudio de las modernizaciones laborales. En primer lugar está la propuesta de examinar los cambios en las empresas desde una perspectiva sociotécnica, en lo cual se explicita la naturaleza eminentemente social que tienen las innovaciones. En tal sentido, se manifiesta que los cambios implican procesos de aprendizaje por parte de las personas. En segundo lugar, señalan la importancia de la planificación de los cambios, particularmente cuando éstos son de índole estratégica, subrayándose la necesidad de liderazgo por las altas autoridades de las empresas. La planificación supone acciones deliberadas, proactivas y reflexivas, en lo referente a diagnosticar las necesidades de cambio de las empresas y en la elección de alternativas de intervención para alcanzar los

estados deseados previamente diagnosticados. También se señala que la planificación debe hacerse extensiva al manejo de la transición según los cambios decididos. En tercer lugar la bibliografía propone estrategias para la evolución progresiva de los cambios, algunas de las cuales descansan en la racionalidad y educación de las personas, mientras otras apelan a influir por medio de acciones de tipo político.

En general, la bibliografía citada coincide en señalar el carácter sociotécnico de los cambios, con lo cual se pone de relieve la necesidad de atender a sus aspectos sociales para facilitar el logro de los resultados esperados.

MODELO ECONÓMICO Y POLÍTICAS LABORALES

Campero y otros 1993 hacen hincapié en la nueva institucionalidad económica presente en las sociedades latinoamericanas, en la que se reestructuran los cometidos del Estado, de los empresarios y de los trabajadores y organizaciones sindicales. El Estado evoluciona desde un papel empresarial a uno de regulador de los procesos económicos, transfiriendo a los empresarios y trabajadores la responsabilidad de decidir en materias de relaciones laborales, atendiendo a los desafíos de economías abiertas a la competencia internacional. Dentro de dicho contexto, las relaciones laborales toman el carácter de bipartitas y descentralizadas en el nivel de las empresas, localizándose en dicho nivel las decisiones sobre productividad y salarios. A las relaciones laborales se les procura dotar de flexibilidad para los efectos de hacer frente a las condiciones de competencia, particularmente internacional. Se postula el requerimiento de que las relaciones laborales entre empresarios y trabajadores se enmarquen en procesos colaborativos en que se procure una satisfacción equitativa de los intereses de ambas partes, atendiendo a las necesidades de desarrollo de la empresa.

Cortázar 1993 hace un planteamiento similar a lo descrito en la referencia anterior, destacándose el aporte de señalar las acciones concretas ocurridas en Chile para la modernización de las relaciones laborales. Por una parte, se hace ver las políticas laborales que inspiraron al gobierno del presidente Aylwin y su operacionalización en términos de acuerdos sociales nacionales entre empresarios y organizaciones sindicales, el fomento de las decisiones colaborativas entre los actores y reformas a la legislación laboral, políticas que

en su totalidad han estado inspiradas en facilitar la descentralización, flexibilidad y equidad de las relaciones laborales en las empresas chilenas.

Arrate 1994, actual Ministro del Trabajo, presenta la política que el gobierno del presidente Frei ha propuesto en las áreas laboral y previsional, la que está inspirada en el logro de crecimiento económico con equidad. Entre las acciones propuestas para alcanzar tal objetivo, está el modernizar y extender el sistema de capacitación al que acceden las empresas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYME), en la idea de contribuir a mejorar la competitividad. El ofrecer oportunidades permanentes de calificación y recalificación a los trabajadores ocupados, los cesantes, las mujeres y los jóvenes que se incorporan al mercado laboral. La calificación es un instrumento fundamental para los procesos de reconversión ocupacional ante las necesidades de ajuste de la economía. Del mismo modo se plantean acciones orientadas a mejorar el cumplimiento de los derechos laborales, perfeccionar los medios públicos para tal fin, mejorar la administración de justicia laboral, modernizar la legislación del trabajo y ampliar la cobertura de instituciones claves para un sistema bilateral auténtico, como es el caso de las negociaciones colectivas. Por otra parte, se promueve que las relaciones laborales entre empresarios y trabajadores se desenvuelvan dentro de un marco de concertación y diálogo, que favorezca decisiones conjuntas que atiendan a los desafíos de competitividad de las empresas, junto con atender en equidad a las aspiraciones y necesidades de los trabajadores. En el mismo sentido, como parte de las políticas laborales del actual Gobierno, se promueve la democratización de las relaciones laborales dentro de las empresas, atribuyéndoles consecuencias positivas para la competitividad y la equidad.

El trabajo de Foxley 1993 da cuenta respecto a distintas experiencias de diálogo en la sociedad chilena, las cuales han sido iniciadas y promovidas por representantes del gobierno del presidente Aylwin, y a las que han concurrido diversos actores de la sociedad, especialmente empresarios y organizaciones sindicales y sociales.

Paredes y Riveros 1994 dan cuenta del proceso de ajuste ocurrido en la economía chilena a partir de 1974, cuyas políticas estuvieron orientadas a la consecución de una apertura al comercio exterior, a la reducción del tamaño del Estado y a la desregulación de los mercados. Los resultados de los cambios indican avances significativos hacia la actividad macroeconómica, una reorientación productiva hacia la actividad exportadora, la consolidación del sector privado como líder del proceso de crecimiento y un notable desarrollo del

sector financiero y la inversión. En relación con estos cambios se examinan críticamente los mecanismos institucionales utilizados para la reconversión de los recursos humanos, particularmente en lo referente a las medidas asistenciales y de capacitación. En torno a esto se recomienda generar mecanismos institucionales y legales que otorguen mayor flexibilidad en la movilidad de los recursos humanos según las condiciones del mercado, tanto en el interior como fuera de las firmas. La definición del papel de los sindicatos y la configuración de mecanismos de negociación colectiva, en lo referido al contexto de una economía de mercado, tiene particular importancia en la definición y creación de dicho marco legal.

Con relación al tema de la flexibilidad laboral, también cabe señalar las observaciones hechas por Tapia 1995, Berg 1995 y Velásquez 1995, quienes, por una parte, coinciden en destacar a la flexibilidad laboral como un componente imprescindible de la modernización de las relaciones laborales en la empresa, pero también advierten sobre los eventuales riesgos de indefensión de los trabajadores.

Miller 1993 efectúa un análisis de los cambios culturales ocurridos en Inglaterra como consecuencia de la implantación del modelo de economía de mercado, impulsado por el gobierno conservador de la Primer Ministro Margareth Thatcher. Al respecto hace presente que las nuevas condiciones de la economía dan lugar a un cambio de una cultura de dependencia respecto del Estado benefactor a una cultura que busca promover la autonomía por parte de los ciudadanos para la satisfacción de sus necesidades. La transición desde una cultura de la dependencia a una cultura de la autonomía es evaluada como compleja para las personas, llevando a redefiniciones axiológicas profundas respecto del significado del trabajo en la vida de la gente. Este estudio ofrece un punto de vista interesante para considerar en el análisis de los procesos de modernización en las relaciones laborales en Chile, en la medida en que tales procesos implican también una transición desde una cultura de la dependencia a una de la autonomía. El trabajo de Miller hace ver la complejidad de la transición para las personas, aspectos que suelen ser ignorados en las propuestas y análisis de las modernizaciones en las relaciones laborales.

DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

Acuña 1995 examina el concepto de diálogo y su aplicación en las relaciones laborales, precisando su instrumentalidad para el cambio y desarrollo de la empresa. Se examinan distintos enfoques sobre diálogo, destacando su empleo, primeramente en la tradición de democracia industrial desarrollada en Suecia y Noruega. Otro enfoque de aplicación del diálogo como instrumento de cambio en las empresas corresponde al desarrollado en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). El diálogo es propuesto como medio para facilitar la integración en la empresa, el trabajo en equipo y las relaciones con clientes, ofreciendo ventajas para responder a los desafíos de mercados competitivos. El diálogo es visto como una alternativa de comunicación respecto del debate y la confrontación; supone en los que lo practican el tener una capacidad de escuchar para develar el uso que se hace del lenguaje y abrirse a la posibilidad de crear a través del lenguaje nuevas realidades sociales. En este trabajo se examinan las condiciones que favorecen y dificultan en Chile la práctica y difusión del diálogo en las relaciones laborales. También se hacen propuestas generales para la práctica del diálogo en Chile. El trabajo tiene una postura conservadora sobre la práctica extendida del diálogo en las relaciones laborales chilenas, por lo menos en lo que se refiere en un horizonte de tiempo de corto plazo. La práctica del diálogo implica procesos de aprendizaje y en Chile hay factores estructurales que lo entorpecen, por lo que para una práctica extendida será necesario previamente remover resistencias estructurales y culturales.

Flores 1989, 1994; Echeverría 1994; Fairhurst y Sarr 1996; Argyris 1985, 1990, 1993; Mangham 1978; Berger y Luckmann 1976; Senge 1993; Swieringa y Wierdsma 1995, coinciden en entender a las empresas y organizaciones en cuanto procesos interactivos, donde adquiere preeminencia el uso del lenguaje y las comunicaciones entre actores. En esa perspectiva teórica, las empresas y organizaciones son resultados de la construcción social de la realidad a través de la comunicación simbólica que ocurre entre los distintos actores que las componen. Flores y Echeverría distinguen distintos actos lingüísticos -afirmaciones, declaraciones, promesas y juicios-, estableciendo según su uso consecuencias para la identidad personal, la identidad organizacional, las relaciones con los clientes y los resultados de las empresas. Se sostiene que la forma en que las personas emiten sus actos lingüísticos tiene efectos sobre la creación de realidades sociales de confianza

o desconfianza. En tales términos se estiman de particular relevancia los actos lingüísticos de las autoridades, aunque también se valora el uso generalizado del lenguaje en las empresas en términos de su funcionalidad en la construcción de redes en las que se coordinan acciones colectivas con consecuencias para los resultados de las empresas. Argyris, Senge, y Swieringa y Wierdsma destacan la función del lenguaje como expresión de los estilos de pensamiento que tienen las personas en las empresas y sus consecuencias en el aprendizaje personal y organizacional. Estos autores proponen estrategias educativas en las que se da lugar a formas nuevas de uso del lenguaje, con vistas a que las empresas se constituyan en organizaciones orientadas al aprendizaje. El aprendizaje entendido como un fenómeno extendido más allá de lo individual, vale decir, de tipo colectivo, organizacional, es postulado como una alternativa que hace viable que las empresas respondan con flexibilidad y prontitud a las presiones urgentes de adaptación que requieren las empresas ante las presiones del medio. La bibliografía anotada y comentada aborda contenidos estrechamente relacionados con los procesos de comunicación dialogal y conducente a la colaboración entre los actores de las empresas.

Los trabajos de Dunphy y Stage 1992 y Heller 1981, 1898, 1992 guardan relación con estudios empíricos sobre procesos de liderazgo y participación de los trabajadores en organizaciones y empresas europeas, de Estados Unidos y de Australia. En general se observan los estilos de liderazgo de autoridades y su repercusión en resultados de las empresas y organizaciones y en la satisfacción laboral. Una conclusión general es que la participación exitosa de los trabajadores en decisiones es dependiente de su nivel de experiencia y de competencia en los asuntos que se abordan. En tales circunstancias la participación mejora la calidad de las decisiones y da lugar a satisfacción laboral en los trabajadores que participan. Cuando ocurre participación, pero están ausentes la experiencia y la competencia en los trabajadores, ocurre en éstos insatisfacción laboral y no se producen mayores efectos sobre la calidad de las decisiones. Un factor clave en la ocurrencia de participación en decisiones es la evaluación que hacen las autoridades respecto de la competencia y experiencia de los trabajadores. Con frecuencia las autoridades no dan lugar a procesos participativos porque se plantean juicios incorrectos sobre la competencia de los trabajadores. Existiendo objetivamente tal competencia y experiencia, las autoridades no las perciben, por lo cual no se abren a la participación. En tales casos se produce una subutilización de los recursos humanos en la empresa y se restan oportunidades de satisfacción laboral para los trabajadores.

ESTUDIOS EMPÍRICOS APLICADOS A LA REALIDAD CHILENA

Koljatic y Rosene 1993; SERCOTEC 1993, 1994 y Suárez 1994 entregan antecedentes empíricos sobre estados de modernización de las empresas en Chile. En general se aprecia la tendencia a que las empresas de tamaño medio y grande hayan incorporado innovaciones actualizadas en la gestión de la empresa y en particular en la gestión de los recursos humanos. Por el contrario, las empresas pequeñas y microempresas son las más rezagadas y necesitadas de procesos de modernización. En estas empresas la gestión de los recursos humanos es precaria, lo cual se asocia con un bajo nivel de profesionalización en la gestión. En relación con los sindicatos, algunos de estos trabajos revelan una posición debilitada en cuanto a la afiliación de los trabajadores, aun cuando éstos reconocen en el sindicato su utilidad en la defensa de sus intereses. Los estudios también hacen presente que, particularmente en las pequeñas y microempresas, como también con alguna frecuencia en empresas de tamaño mediano, la institución de la negociación colectiva está ausente, prevaleciendo la práctica de las negociaciones individuales para la fijación de condiciones en las relaciones laborales. Algunos de los estudios citados también dan cuenta, para el caso de las PYME, de la existencia en Chile de mecanismos de apoyo para su modernización. Por otro lado, en un estudio efectuado por SERCOTEC 1990 sobre la capacitación en la pequeña y mediana industria se señala que el acceso a la capacitación por parte de empresarios es una práctica de baja ocurrencia. En el trabajo también se alude a que en aquellas empresas que acceden a la capacitación se estiman insatisfactorias las contribuciones para un mejor desempeño de ellas. Dicha insatisfacción está asociada con que los contenidos de los cursos no siempre coinciden con las necesidades de las empresas, como, por otra parte, con el hecho de que la metodología de enseñanza privilegia lo teórico por sobre aspectos prácticos. En general, el estudio revela para las pequeñas y medianas empresas un estado precario respecto del uso de la capacitación, no obstante que en ellas existen necesidades reconocidas de educación en materias tales como administración general, comercialización, costos, planificación de la producción, legislación laboral y aspectos tributarios. El estudio concluye sosteniendo que, para los efectos de aumentar el acceso a la capacitación por parte de las empresas, la oferta de dicha capacitación debe modificarse de modo que sea más congruente con las necesidades de estas últimas.

Acuña 1996 examina empresas chilenas privatizadas, sosteniendo que éstas, como parte de su modernización ante la nueva estructura de propiedad y los cambios en los mercados, experimentan transformaciones de cultura. El paso de empresa estatal a privada involucra esfuerzos sistemáticos para sustituir una cultura de la dependencia por otra que propende a la autonomía. El cambio cultural se focaliza en modificar el comportamiento individual y colectivo del personal de las empresas, mediante la alteración de los significados socialmente compartidos respecto a la autoridad organizacional y sus símbolos. En la cultura de la dependencia, cuando las empresas son estatales la obediencia y respeto a las autoridades y sus símbolos configuran patrones de conducta ampliamente difundidos, valorados y recompensados. La dependencia de la autoridad contribuye fuertemente a la eficiencia de las empresas, a la vez que las personas, en su adhesión a dicha dependencia, encuentran compensaciones satisfactorias de estabilidad ocupacional y de bienestar para sus intereses y necesidades. La cultura de la dependencia resulta congruente con el rol del Estado empresario, benefactor y centralizador de decisiones económicas y sociales. Por el contrario, cuando la sociedad chilena, a partir de 1973, da lugar a un sostenido proceso de modernización, en que el Estado pasa a tener un papel regulador, en que se reduce su presencia en la sociedad, se fomenta el protagonismo de otros actores sociales, especialmente empresarios, se difunde y consolida el modelo económico de apertura al comercio internacional y se procede a la privatización de empresas públicas la cultura de la dependencia es fuertemente cuestionada para operar en las condiciones descritas. Las empresas públicas, al ser privatizadas, deben desempeñarse en contextos de alta competitividad, que presionan por resultados de eficiencia, flexibilidad e innovación. Ante tales circunstancias las empresas privatizadas necesitan transformar la antigua cultura de la dependencia, postulando y promoviendo una cultura que tiende a fomentar la autonomía y la interdependencia en las acciones del personal. En lo sustantivo la nueva cultura otorga una alta valoración al recurso humano, en cuanto poseedor de capacidades y habilidades que deben ser incorporadas en el desempeño de las tareas, en la toma de decisiones y en los procesos de innovación. La nueva cultura es construida a través del liderazgo que ejercen las nuevas autoridades de las empresas, la incorporación de profesionales jóvenes, la desvinculación laboral de jefaturas y de personal con prolongada antigüedad, el uso de intensivos y frecuentes programas de capacitación que inculcan los nuevos patrones de comportamiento, el rediseño de estructuras y de roles, nuevos sistemas de recompensas y la aplicación sistemática de mecanismos de

evaluación de desempeño. En la nueva cultura la función de administración de recursos humanos experimenta modificaciones drásticas; por una parte se integra al nivel de las decisiones estratégicas de las empresas, como, por otra, adquiere un alto grado de profesionalización, actualizando el empleo de técnicas para optimizar la gestión de los recursos humanos y de las relaciones laborales. La nueva cultura promueve y logra vínculos de colaboración con los sindicatos, que permiten acuerdos concertados de paz laboral.

Montero 1993, Cortázar 1993, Campero y otros 1993, Vial 1986, Benítez 1993 y Feliú 1988, 1994 postulan para el empresario chileno un papel protagónico para el desarrollo económico, social y político del país. La institucionalidad de una economía social de mercado legitima, protege y estimula la propiedad privada y la iniciativa emprendedora de los empresarios. A estos últimos se les asigna autonomía para emprender y desarrollar actividades productivas. El protagonismo del actor empresario contemporáneo se ve favorecido por la apertura al comercio exterior, la reducción del tamaño del Estado y la desregulación de los mercados. El empresario chileno ha respondido acertadamente al cometido que las instituciones le asignan, al contribuir al crecimiento del país. El empresario ha ganado y capitalizado un aprendizaje y experiencia en la gestión de empresas en condiciones de mercados altamente competitivos, asumiendo los riesgos de internacionalización de sus negocios. Su capacidad de *management* es lo que lo singularizaría para abordar negocios internacionales, particularmente en la región latinoamericana. La composición del empresariado chileno ha experimentado transformación en las últimas dos décadas; el acceso a la condición de empresario ha sido permeable, permitiendo la incorporación de personas con un perfil socioeconómico distinto del que tradicionalmente existió en Chile. Personas relativamente jóvenes, profesionales, de una procedencia socioeconómica de nivel medio, con una disposición al riesgo, innovadoras, han hecho uso de oportunidades para emprender negocios en actividades no convencionales. Por otra parte, también se advierte en el empresariado chileno contemporáneo una conciencia de su responsabilidad sobre los procesos políticos y sociales del país. En relación con la modernización de las relaciones laborales en la empresa, el empresario chileno se ha hecho partícipe y colaborador de iniciativas de concertación con el actor trabajador, a nivel macrosocial. El empresario aparece adhiriendo a un discurso de modernización. Sin embargo, entre sus miembros existen fuertes tendencias conservadoras, temerosas de abrirse a formas nuevas de relaciones laborales. Ellos advierten la necesidad del compromiso de los trabajadores con la empresa

para dotarla de mayor y mejor competitividad, pero también son resistente a crear y estimular condiciones de equidad y democratización en las relaciones laborales en las empresas. No es ajeno a la experiencia en las empresas chilenas el que empresarios adopten decisiones que vulneran los derechos de los trabajadores y que se adopten prácticas que entorpecen la formación de sindicatos y su funcionamiento. En resumen, se advierte en el actor empresarial chileno una cierta disposición a la modernización de las relaciones laborales, la cual, al parecer, no es compartida por todos sus miembros. La apertura al cambio parece ser mayor en los empresarios cuya actividad económica está más afecta a la competencia y en aquéllos cuyas empresas son de mayor tamaño, con una tradición de valoración y manejo profesionalizado del recurso humano.

Albuquerque y Zúñiga 1987; Acuña 1986, 1987, 1989, 1993; Frías 1993; Echeverría y Herrera 1993; Ruiz-Tagle 1993 y Palomares 1993 dan cuenta del estado del movimiento sindical chileno, su representatividad, grado de organización y acciones estratégicas, lo que permite que estos aspectos sean considerados respecto de la modernización en las relaciones laborales. En dichas modernizaciones se postula al actor trabajador con una capacidad de interacción, de asertividad y conocimiento para participar en decisiones con los empresarios y gerentes en lo relativo a fijar condiciones de relaciones laborales en la empresa. Sin embargo, los antecedentes provistos en los estudios citados dan cuenta de que la organización de los trabajadores en Chile en forma de sindicatos e instituciones que los representen a nivel nacional es en general precaria. Esta precariedad organizativa constituye una importante limitación para que las modernizaciones en las relaciones laborales en las empresas se decidan con una participación activa de los trabajadores. Más aun, existe una fuerte mayoría de la población trabajadora del país que está marginada de acceder a su organización a través de sindicatos. No obstante lo anterior, existen sectores de actividad económica y empresas que tienen sindicatos representativos y organizados, de los cuales es factible esperar que dispongan de una capacidad para participar con autonomía en decisiones con empresarios sobre materias de relaciones laborales. Sin embargo, la gran mayoría de los sindicatos de empresa en Chile, que son los más numerosos, se insertan en empresas pequeñas y cuentan con una precaria organización y disponibilidad de recursos, por lo que su capacidad para participar e influir en decisiones con empresarios puede ser una experiencia de ocurrencia remota. A esta situación de organización debilitada de los trabajadores deben agregarse las actitudes y acciones obstruccionistas por parte de algunos empresarios respecto a la

formación de sindicatos y su funcionamiento, ante lo cual resulta más compleja la inserción activa y organizada de los trabajadores en decisiones con empresarios para abordar materias de relaciones laborales. Dentro de esta situación es donde el actor gobierno ha adoptado medidas para proteger y estimular la organización de los trabajadores y cautelar el respeto a sus derechos, en su propósito de que la modernización de las relaciones laborales en Chile se desarrolle con equidad. Esta situación contiene enormes desafíos para el desarrollo del movimiento sindical, tanto en nivel de las empresas como de su organización nacional, lo que requiere en sí de innovaciones modernizadoras inspiradas en una visión estratégica que atiendan acertadamente a los desafíos de las empresas y del trabajo en Chile. Los trabajadores y sus organizaciones están sensibilizados y dispuestos a integrarse activamente en los procesos de modernización; sin embargo, se aprecia que sólo una cierta proporción de ellos disponen de una capacidad de acción organizada, representativa y tecnificada en las empresas. Son los que están en posición de tener, en lo inmediato, una participación activa junto a los empresarios en decidir sobre las condiciones laborales orientadas a la productividad y a la equidad.

Modernización de las relaciones laborales en la empresa

En esta parte del trabajo se procede a identificar, destacar y explicar componentes relevantes de procesos de modernización de las relaciones laborales en empresas, que han surgido de la revisión bibliográfica antes efectuada. Se recurre a la identificación de estos componentes en la perspectiva de contar con ellos como recurso operacional para efectuar observaciones primarias sobre la modernización en empresas chilenas. Mediante dicho recurso se obvia deliberadamente la dificultad de proponer modelos teóricos de modernización de las relaciones laborales para el caso chileno, optándose más bien por una contribución más modesta, consistente en establecer una pauta para la observación de procesos de modernización. Se considera que la construcción de modelos de modernización de las relaciones laborales debe nutrirse a partir de las experiencias empíricas y concretas que se localizan en las empresas, estimándose por tanto razonable encuadrar dicha construcción en las investigaciones de campo. En esta opción está implícito que la modernización de las relaciones laborales en Chile puede incluir diversos modelos, sujetos a los

significados peculiares que la heterogeneidad de los actores empresarios y trabajadores pueda asignar a sus acciones, como también a la interrelación de esos actores con los diversos factores del entorno que deben enfrentar las empresas. En los componentes de modernización que se presentan se reconoce una dosis de arbitrariedad, en cuanto se llama la atención sobre determinados factores en desmedro de otros. Sin embargo, las posteriores observaciones empíricas de experiencias de modernización de las relaciones laborales en las empresas chilenas darán lugar a la posibilidad de contrarrestar dicha arbitrariedad, en la medida en que lo empírico puede inducir a incorporar aspectos significativos que hubieran sido originalmente omitidos. A continuación se procede a presentar componentes de modernización, destacándose en primer lugar su naturaleza de cambio organizacional complejo, los aspectos susceptibles de ser innovados, el nivel de protagonismo que pueden tener los actores empresarios y trabajadores, señalándose además algunas observaciones sobre la transición que está implícita en la modernización de las relaciones laborales en las empresas.

SOBRE EL CONCEPTO DE MODERNIZACIÓN

La modernización de las relaciones laborales en las empresas es concebida en el contexto del presente estudio como decisiones de ajuste y de adaptación ante las condiciones de competencia existentes en los mercados nacionales, y particularmente ante los desafíos que impone una economía abierta al comercio internacional. En dicho contexto, a las empresas se les percibe orientadas al logro de resultados de mejoramiento en productividad, eficiencia, calidad e innovación, para los efectos de responder en forma acertada a los desafíos de la competencia en los mercados nacionales o internacionales. Para la consecución de tales resultados se supone la ocurrencia de decisiones que persiguen modernizar las relaciones laborales. A su vez, dicha modernización supone la introducción de cambios en la forma de operar de la empresas, en virtud de los cuales se rompe con una forma tradicional e histórica de funcionamiento.

Se considera que las decisiones de modernización responden en prioridad, aunque no exclusivamente, a las iniciativas de empresarios y/o de gerentes, quienes en forma previa han debido proceder a diagnosticar y analizar desde un punto de vista estratégico la situación que enfrenta la empresa respecto de los desafíos de su ambiente, identificando necesidades de adaptación. A partir de

dicho diagnóstico se presume que optan por la ejecución de ciertas acciones modernizadoras específicas. Como podrá advertirse, la mera adopción de medidas que pretendan modernizar las relaciones laborales en la empresa no constituyen garantía de su éxito. Lo acertado de las medidas modernizadoras está mediado por la calidad con que se toman las decisiones, por una parte en lo referente a la identificación de las necesidades de adaptación para el funcionamiento de la empresa, como, por otra, en lo referente a la elección de innovaciones que satisfagan adecuadamente las necesidades previamente identificadas.

A los dos tipos de decisiones anteriores debe agregarse la capacidad de manejo acertado de la transición que está involucrado en las innovaciones modernizadoras que se introduzcan en las empresas. En tal sentido, se advierte que la modernización de las relaciones laborales constituye un proceso decisorio complejo, que para ser acertado demanda competencia técnica de los actores, tanto empresarios como gerentes, o, en su defecto, disponer de la asistencia de profesionales, ya sea de procedencia interna o externa a la empresa. Se estima que una condición que favorece la modernización exitosa de las relaciones laborales en la empresa es la existencia de un cierto nivel de profesionalización respecto de la gestión general de la empresa, y muy particularmente en lo que dice relación con la administración de los recursos humanos.

La modernización de las relaciones laborales en la empresa apunta a una evolución dentro de un proceso de colaboración y diálogo entre los actores empresarios y trabajadores. La singularidad de la modernización incluye el concepto de que las decisiones de innovación en las relaciones laborales se desenvuelven dentro de una apertura de comunicación entre empresarios y trabajadores, en la que los primeros alteran el patrón tradicional de concentrar en sí mismos la facultad de decisión, invitando a la participación de los trabajadores o de sus representantes. La modernización supone la creación y mantención de un clima de diálogo y colaboración entre empresarios y trabajadores, en el cual se fomenta un comportamiento colectivo racional y de reflexión que propende a la concertación de acuerdos que atiendan en forma satisfactoria a los intereses de las partes involucradas. Modernización significa el distanciamiento de patrones históricos de índole confrontacional en las relaciones laborales y su sustitución por nuevos patrones de comportamiento que se inspiran en la comunicación dialogal, que reconoce la legitimidad de actores con intereses distintos, entre los cuales es posible el respeto y el logro

de acuerdos, haciendo viables a corto y largo plazo las relaciones entre los actores.

Como ya se ha hecho ver, la modernización de las relaciones laborales en la empresa involucra decisiones complejas, respecto de lo cual es necesario explicitar su condición de proceso que transcurre en un horizonte de tiempo relativamente prolongado. Con esto se busca desechar la percepción de modernización en cuanto acciones que ocurren en forma singular, que siguen una lógica lineal, ordenada, y que están acotadas en el tiempo. Por el contrario, se considera que los cambios modernizadores tienen una proyección temporal prolongada, que suelen involucrar intervenciones diversas, con secuencias relativamente interdependientes, con efectos que se irradian hacia distintos factores de las empresas, ocasionando desajustes y conflictos que requieren atención y soluciones, para los efectos de mantener los esfuerzos de modernización dentro de un marco coherente según los propósitos deliberadamente trazados por los actores de la empresa. El carácter de proceso de las modernizaciones hace necesario, para su estudio en las empresas, incorporar una cierta visión retrospectiva e histórica, de modo de poder captar el dinamismo de las situaciones y de los hechos, como también advertir la participación y protagonismo que en ellos les ha correspondido a los distintos actores.

En resumen, el concepto de modernización de las relaciones laborales en la empresa, según se lo entiende en este trabajo, está acotado al proceso de cambios relativamente prolongado en el tiempo, a través de los cuales las empresas se adaptan exitosamente a los desafíos de los mercados en que desarrollan sus actividades productivas. Por otro lado, se ha hecho presente que las medidas modernizadoras en las empresas responden en prioridad, pero no exclusivamente, a las iniciativas que al respecto tengan empresarios y gerentes. La profesionalización de estos actores en materias de gestión de empresa y de recursos humanos es estimada como factor contribuyente para experiencias de modernización exitosas. Por último, se ha señalado como otra singularidad de la modernización el que empresarios y trabajadores alcancen acuerdos en forma concertada, mediante el diálogo y la colaboración, para enfrentar en forma exitosa los desafíos para la empresa respecto a productividad, calidad e innovación.

SOBRE LAS FORMAS DE MODERNIZAR LAS RELACIONES LABORALES

La modernización de las relaciones laborales tiene una función instrumental, consistente en contribuir a que las empresas puedan operar con mayor eficiencia, productividad, flexibilidad y capacidad innovadora, en atención a los desafíos de los mercados nacionales e internacionales. Para los efectos de alcanzar tales objetivos, la modernización de las empresas puede ser el resultado de aportaciones de distintas fuentes, las que tienen la particularidad común de dar lugar a un empleo innovador de los recursos humanos que se aparta de formas históricamente convencionales. A continuación se señalan algunos de los tipos más frecuentes de procesos de modernización en las relaciones laborales en empresas.

Una tendencia de modernización se enmarca en la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, que sustituyen una tradición inspirada en el taylorismo, el fordismo y la organización burocrática. Dicha tradición, de fuerte raigambre en las empresas, consiste en la regulación y control del comportamiento humano, respecto del cumplimiento de estándares reconocidos por su contribución a la eficiencia en el desempeño laboral. La organización del trabajo propende a una alta especialización en las tareas, alta formalización, baja discrecionalidad del trabajador en el desempeño de su cometido, control estricto por parte de las autoridades y tendencia a que en ellas se centralicen las decisiones. Esta tradición de organización resultó funcionalmente eficiente en la medida en que las empresas enfrentaron mercados extendidos, estables, poco diferenciados y protegidos, los cuales permitían procesos productivos planificados de manera centralizada. En contraste, las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas procuran dotar de flexibilidad para el desempeño de tareas, facilitar la integración entre funciones distintas, acelerar los flujos de informaciones, agilizar la toma de decisiones permitiendo la concurrencia del conocimiento y experiencia que contribuye a la solución de problemas y a la innovación. Las nuevas formas de organización se articulan en torno a equipos de trabajo, estructuras adhocráticas y de tipo orgánico, baja formalización, descentralización de las decisiones, capacidad de comunicación y de manejo ante el conflicto y las diversidades. En esta forma de organización las personas se constituyen en un recurso altamente valorable y central para la productividad de la empresa. Los conocimientos y experiencias de las personas son los que posibilitan encarar con flexibilidad la diversidad de tareas, dar lugar

a respuestas innovadoras ante problemas y establecer relaciones integradoras entre unidades de la empresa y con los clientes. Esta organización, centrada en las capacidades humanas, es ampliamente compatible con los desafíos de los nuevos escenarios de alta competencia, heterogeneidad de los mercados y alta propensión a los cambios. En general, la nueva forma de organizar el trabajo hace hincapié en una mayor y mejor utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, en cuanto se busca que las personas integren sus conocimientos, experiencias y habilidades en el desempeño de las tareas. La ejecución de actividades educativas sistemáticas con el personal de la empresa, junto con una delegación en las decisiones, se postulan como instrumentos fundamentales para modernizar las empresas, en cuanto favorecen la elevación de la productividad, el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios y la innovación.

Para los efectos de reducir costos laborales y aumentar eficiencia, en la empresa se procura disponer de flexibilidad en el empleo, facilitar la vinculación y desvinculación ocupacional de los recursos humanos, de modo de poder hacer ajustes en los costos según los requerimientos de los mercados. Dentro de esta lógica de ajuste a las variaciones del medio se inscriben decisiones de modernización que externalizan funciones tradicionalmente incluidas dentro de las labores de la empresa. Estos modelos de flexibilización, en todo caso, deben diferenciarse de las formas de precarización en el empleo, entendiendo por tales aquellas que reducen la formalidad en el vínculo laboral o persiguen eludir el cumplimiento de las obligaciones que impone la legislación laboral.

La modernización vía mejoramiento de la tecnología de producción y de gestión es otra decisión importante para elevar productividad, lo cual trae aparejadas consecuencias en las relaciones laborales, afectando a la organización del trabajo, el status y composición de los recursos humanos, la obsolescencia de conocimiento y habilidades, y la modificación de los sistemas tradicionales de incentivos. La reconversión laboral se constituye en un instrumento útil y necesario para posibilitar el desplazamiento de los recursos humanos, ya sea en las empresas o entre sectores de la economía. Otro componente relevante en la modernización de las relaciones laborales es localizar, a nivel de empresa, las decisiones relativas a tipos y montos de incentivos, salariales y no salariales, según las condiciones particulares de productividad de las empresas.

Se fomenta que las relaciones entre empresarios y gerentes, y entre trabajadores y sindicatos, se desarrollen por la vía del diálogo, lo que supone procesos de comunicaciones frecuentes e inspirados en la colaboración, por

medio de lo cual se posibilitaría abordar en forma conjunta problemas relativos al desarrollo de la empresa y sus consecuencias para el funcionamiento de las relaciones laborales. El diálogo y la colaboración son considerados instrumentos que favorecen la paz laboral entre los actores, al permitir concertar acciones para enfrentar los desafíos de la competencia nacional e internacional. Esta modalidad de relación dialogal, entre empresarios y trabajadores, basada en la colaboración, supone un cambio radical respecto a los antiguos patrones de relaciones laborales que descansaban en la dinámica confrontacional y de uso del poder. En la lógica de la dinámica confrontacional, las relaciones laborales solían ser de agudos, intensos, prolongados, e incluso dramáticos, conflictos, que no sólo alteraban el normal funcionamiento de las empresas, ya que sus consecuencias también se dejaban sentir en la sociedad, dando lugar a profundas inestabilidades políticas, económicas y sociales.

Con anterioridad se ha hecho presente que la modernización de las relaciones laborales en la empresa otorga a los recursos humanos un valor central para la adaptación a nuevos requerimientos de desempeño. A las personas, individuos y grupos se les reconocen capacidades y experiencias, actuales y potenciales, de notable repercusión para el manejo de la flexibilidad, coordinación, calidad e innovación. Coherentemente con esto, la educación de los recursos humanos es apreciada como una inversión necesaria y rentable, por sus contribuciones al mejoramiento de los resultados de la empresa. En tal sentido, la educación se puede constituir en una alternativa recurrente de modernización, intensificándose la participación de autoridades y trabajadores en programas de capacitación. Al respecto cabe observar que el aprovechamiento de la capacitación para la modernización de la empresa está condicionado por la identificación sistemática de necesidades de capacitación, respecto de las cuales deberán tomarse decisiones coherentes con la naturaleza de dichas necesidades. Como antes se ha advertido, la mera decisión de capacitar al personal de la empresa no es sinónimo de modernización exitosa. Para el logro de esa condición es indispensable que las decisiones de invertir en educación estén integradas con planificación de carrera, la que a su vez esté inserta en la estrategia de desarrollo de la empresa. Por otra parte, se debe mencionar que la educación es también un instrumento eficaz dentro de procesos de reconversión laboral, al otorgar flexibilidad y capacidad adaptativa a las personas ante la movilidad ocupacional.

En estrecha asociación con el empleo de la educación para modernizar las relaciones laborales está la profesionalización de las diferentes funciones de la

empresa, tales como producción, finanzas, marketing, recursos humanos y administración general, entre otras. Dicha profesionalización puede abarcar en forma prioritaria los distintos niveles jerárquicos de la empresa, gerentes, jefaturas intermedias y supervisores, como también puede extenderse a cargos no jerárquicos que demandan la aplicación de conocimientos específicos y sistemáticos para un acertado desempeño de las tareas. La profesionalización de la función de recursos humanos puede ser particularmente necesaria, en la medida en que ello puede hacer viable una gestión de dichos recursos en congruencia con las necesidades de desarrollo de la empresa.

En general, estas tendencias se asocian a cambios en la concepción predominante respecto a la empresa, donde la noción de respuesta adecuada a los requerimientos de los clientes adquiere centralidad. Se tiende a concebir la empresa como un conjunto de recursos que deben disponerse correctamente en función de satisfacer necesidades específicas del mercado e incluso adelantarse a sus demandas. Ese tipo de empresa necesita grados mayores de flexibilidad en la utilización de todos los factores, incluido el humano (a lo que los modelos tayloristas o estructuras jerárquicas demasiado rígidas no son capaces de responder). La propia noción de “cliente” se amplifica incluyendo en ella a los clientes “internos”: las distintas unidades del proceso productivo, los trabajadores, los accionistas, etcétera. Esta idea de empresa conduce entonces a recuperar del trabajador una actitud de compromiso activo con su tarea y, en última instancia, con los resultados de su trabajo y del conjunto de la empresa.

SOBRE ACTORES Y EL PROTAGONISMO EN PROCESOS DE MODERNIZACIÓN

Las decisiones de modernización suponen, particularmente, un protagonismo de empresarios y gerentes en las iniciativas de innovar en las relaciones laborales. A las autoridades de alto nivel dentro de las empresas les compete decidir sobre las estrategias para enfrentar las condiciones de competencia. No obstante, dicho protagonismo en decisiones de modernización no excluye que los trabajadores y las organizaciones que les representan también tengan un papel protagónico en los procesos de modernización. Para que los cambios cuenten con mayor legitimidad, que favorezca a una implementación efectiva y eficiente, se postula el requerimiento de que las modernizaciones incluyan procesos participativos con los trabajadores. Existen al menos dos instancias relevantes para la

participación de los trabajadores; una es al momento en que empresarios y gerentes toman las decisiones estratégicas para la modernización de la empresa, y la otra es en el momento de la implementación de las innovaciones. En ambas instancias la participación de los trabajadores es considerada como oportunidad para que éstos manifiesten, por una parte, sus intereses y, por otra, aporten mediante sus experiencias a la calidad técnica de las decisiones y a la nueva configuración de las relaciones laborales en la empresa. La participación de los trabajadores y de las organizaciones que los representan es asociada con efectos positivos para la identificación de ellos con la empresa y con la nueva configuración de las relaciones laborales. Dicha identificación, a su vez, favorecería el despertar de compromiso por parte de los trabajadores respecto a las expectativas de alcanzar mejoramientos en productividad, eficiencia, calidad e innovación en la empresa.

A los trabajadores y organizaciones sindicales también se les atribuye la capacidad de decidir sobre acciones de modernización en las relaciones laborales. Estas decisiones pueden tener el carácter de autónomas respecto a las iniciativas que tomen empresarios y gerentes. Las decisiones de los trabajadores pueden responder a intereses complementarios y convergentes en referencia a las iniciativas de los empresarios, o bien pueden ser de índole divergente. Trabajadores y sindicatos pueden adoptar decisiones de modernización orientadas a mejorar las organizaciones que los representan, tecnificar la gestión de dichas organizaciones, aumentar niveles de afiliación, incorporar y aplicar la noción de administración estratégica, capacitación de dirigentes, incorporación de recursos tecnológicos, descentralización de decisiones, entre otras. En general, las decisiones de modernización de los trabajadores y de organizaciones sindicales se entienden orientadas fundamentalmente a tres propósitos. Uno, referido al fortalecimiento de su cometido como actores protagónicos en las relaciones laborales en la empresa, de modo de constituirse en interlocutores válidos y representativos para sostener las interacciones con el actor empresario. Por otro lado, las decisiones de modernización se pueden orientar a disponer de los recursos y capacidades compatibles para entender e influir en las decisiones que adoptan los empresarios. Por último, las acciones de modernización pueden estar referidas a que las relaciones laborales se desarrollen dentro de un ambiente de diálogo y colaboración, en virtud de lo cual se posibilite una atención equitativa a los intereses de los trabajadores y de los empresarios, así como a las necesidades de desarrollo de la empresa.

SOBRE MODERNIZACIÓN Y EL MANEJO DE LAS TRANSICIONES

Finalmente, se hace ver que un factor importante en el éxito de modernización en las relaciones laborales en la empresa reside en el manejo de las transiciones ante los cambios que se decida implementar. En forma reiterada en el presente trabajo se ha indicado la naturaleza compleja de los procesos de modernización, en cuanto demandan de parte de los actores involucrados un comportamiento racional y reflexivo para adoptar decisiones de calidad en torno a la identificación de necesidades de adaptación de la empresa, como también en lo que se refiere a los tipos de cambios para atender acertadamente a dichas necesidades. A estas dos exigencias para el éxito de la modernización se agrega el requerimiento de que las transiciones que involucran los cambios sean administradas en forma planificada, con coherencia y sincronización, de modo tal que las innovaciones contribuyan de manera efectiva y eficiente a la adaptación de la empresa. Una ausencia o precaria planificación de las transiciones suele dar origen a resistencias y conflictos que pueden frustrar las iniciativas de cambios, o bien disminuir o retardar sus contribuciones al mejoramiento de la empresa. La administración planificada de las transiciones supone que autoridades y otros actores de la empresa asumen en forma deliberada la responsabilidad de conducir los procesos de cambio, adoptando estrategias racionales y políticas que permitan la institucionalización de las innovaciones y sus consecuencias esperadas. Nuevamente se señala que la profesionalización de la gestión de los recursos humanos existente en la empresa será un soporte fundamental para la administración de las transiciones, solventando así procesos exitosos de modernización en las relaciones laborales.

Hipótesis sobre modernización de las relaciones laborales en empresas chilenas

En esta parte del trabajo se presentan hipótesis en las cuales se establecen condiciones y consecuencias sobre la ocurrencia de procesos de modernización en las relaciones laborales en las empresas chilenas.

- a. La ocurrencia de modernizaciones en las relaciones laborales es dependiente del nivel de competencia y de incertidumbre que presenta el

medio en el que la empresa cumple su función productiva. En esta hipótesis se postula que la ocurrencia de modernizaciones obedece a decisiones estratégicas adoptadas por empresarios y gerentes, por medio de las cuales se busca una adaptación de la empresa ante la complejidad del mercado en que se desarrollan sus actividades económicas. Las modernizaciones serían innovaciones para mejorar la capacidad competitiva de las empresas.

- b. Coherentemente con la primera hipótesis, se plantea que tanto el monto como la intensidad de las modernizaciones en las relaciones laborales están condicionados por la competencia internacional de la industria en que se localiza la empresa. Mientras mayor es la apertura a mercados internacionales, se estima que mayor debiera ser la ocurrencia de modernizaciones. No obstante, también será posible encontrar casos en que la mayor competencia internacional provoque un deterioro (o precarización) de las relaciones laborales, en la medida en que la mantención de esas empresas en el mercado se enfrente exclusivamente a través de una reducción del costo laboral.
- c. El tamaño de la empresa, definido ya sea por el número de trabajadores o por el volumen de ventas anuales, condicionaría la ocurrencia de modernizaciones laborales. Se postula que en las empresas medianas y grandes ocurren con mayor frecuencia procesos modernizadores. En estas empresas, el área funcional de recursos humanos presenta un nivel de profesionalización que favorece la introducción de modernizaciones.
- d. Se postula que mientras mayor es el nivel de competencia y de incertidumbre que presentan los mercados en que opera la empresa, mayor será el monto y/o la intensidad de las innovaciones incorporadas como parte del proceso de modernización en las relaciones laborales. Las innovaciones estarán inspiradas, por una parte, en el otorgamiento de flexibilidad a las relaciones laborales, como, por otra, intensificarán la utilización de las capacidades del recurso humano, mediante una organización del trabajo que incluye la polifuncionalidad y la participación de los trabajadores en procesos decisorios. La modernización se sustentará en dos principios básicos: a saber: primero, en una organización del trabajo con estructuras jerárquicas más planas.

- y, segundo, en la educación de los trabajadores como forma de aumentar su competencia para abordar una mayor participación en decisiones y tareas.
- e. Se postula que la profesionalización de empresarios y gerentes condicionará la ocurrencia de modernizaciones en las relaciones laborales. A mayor nivel educacional en dichos actores, mayor será la propensión a las innovaciones. En particular, se considera que la profesionalización del área de recursos humanos en la empresa constituye un factor que favorece a las modernizaciones.
 - f. El nivel de organización de los trabajadores en la empresa, particularmente a través de sindicatos, condicionará su protagonismo e influencia en los procesos de modernización de las relaciones laborales. Por intermedio de los sindicatos los trabajadores adoptarán posturas y ejercerán influencias sobre las decisiones de empresarios y gerentes en materias de modernización de las relaciones laborales.
 - g. La participación de los trabajadores en los procesos de modernización en la empresa condicionará la efectividad y la eficiencia de las innovaciones que se introduzcan en las relaciones laborales. A menor participación, se espera una alta frecuencia de conflictos asociados con las innovaciones. La participación de trabajadores en las modernizaciones se la considera como fuente de oportunidades para que éstos pueden cautelar sus intereses y aportar sus experiencias a las innovaciones. La participación de los trabajadores en los procesos de modernización es expresión de relaciones laborales que descansan en el diálogo y la colaboración. Por el contrario, cuando la participación está ausente, ello es reflejo de relaciones laborales que se inspiran en la confrontación y el uso del poder.
 - h. Los trabajadores, mediante sus organizaciones sindicales, serán gestores de propuestas autónomas de modernización en las relaciones laborales en aquellas empresas que están más expuestas a procesos de competencia, ya sea en mercados nacionales o internacionales. En tales circunstancias los sindicatos serán protagónicos en desarrollar proyectos de modernización en forma autónoma, desligada de los empresarios y

gerentes. Dichos proyectos podrán ser convergentes o divergentes respecto a las iniciativas propuestas por empresarios y gerentes.

- i. El tamaño de las organizaciones sindicales existentes en las empresas condicionará la capacidad para que los trabajadores asuman la iniciativa en propuestas e implementación de modernizaciones de las relaciones laborales. A mayor tamaño de las organizaciones sindicales, entendido como número de trabajadores afiliados, se postula una mayor propensión a desarrollar proyectos autónomos de modernización. Independientemente del tamaño absoluto, el nivel de representatividad de las organizaciones sindicales, medida por el grado de afiliación en relación con el total de trabajadores, operará de similar manera que el tamaño.
- j. Los proyectos de modernización de los trabajadores van a estar referidos a desarrollar las organizaciones que los representan, mejorar la capacidad de gestión de éstas, capacitar a dirigentes y emplear una administración estratégica acorde con los desafíos que presentan las relaciones laborales. Las modernizaciones de los trabajadores van a estar inspiradas en un marco de diálogo y colaboración, para los efectos de las interacciones que sostengan con empresarios y gerentes. Estas iniciativas de modernización por parte de los trabajadores van a tender a manifestarse en empresas más expuestas a condiciones de mercados competitivos, en donde los sindicatos son, comparativamente, de mayor tamaño y/o representatividad.
- k. La modernización de las relaciones laborales incluirá la fijación de sistemas de incentivos salariales y de beneficios en general, en correlación con los niveles de productividad que alcancen las empresas. Los procesos de negociación colectiva serán las instancias en las que se alcancen acuerdos entre empresarios y trabajadores respecto de condiciones salariales. Se postula que una manifestación de modernización es la ocurrencia formal de negociaciones colectivas.
- l. Sin perjuicio de las hipótesis que establecen una vinculación positiva entre modernización y exposición a la competencia de los mercados (particularmente los internacionales), la modernización de las relaciones

laborales puede otorgar una ventaja competitiva que cualquier tipo de empresa puede aprovechar. La decisión de adoptar esquemas de modernización e innovación en este campo puede entonces estar siendo adoptada por equipos gerenciales cuyo incentivo sea aumentar la competitividad de la empresa en función de mejorar sus resultados con independencia del entorno que enfrenten. Asimismo, en el caso de empresas filiales de empresas transnacionales, ello puede ser consecuencia de políticas más generales de la casa matriz.

m. Por último, se postula que las modernizaciones en las relaciones laborales se correlacionarán positivamente con resultados de mayor productividad, eficiencia, volúmenes de venta, calidad, innovación y satisfacción laboral por parte de los trabajadores, en la medida en que:

- Las modernizaciones propuestas e implementadas por empresarios y gerentes hayan estado abiertas a la participación de los trabajadores y de las organizaciones sindicales. La participación es considerada una instancia para que los trabajadores puedan influir en las iniciativas de innovación protegiendo sus intereses, hacer aportes para mejorar la calidad técnica de las decisiones y aumentar la legitimidad de los cambios.
- Las modernizaciones sean coherentes con los desafíos de competencia en los mercados. Particularmente, esto implica la existencia de relaciones laborales que descansen en procesos de colaboración entre empresarios y trabajadores, una organización de las tareas que otorgue flexibilidad ante las variaciones del mercado y exista una participación intensiva de los trabajadores en procesos productivos y de gestión, basados en sus competencias técnicas, conocimientos y habilidades.

Conclusiones

Se postula que las empresas chilenas, motivadas por el incremento en la competencia que deben enfrentar tanto en los mercados internos como externos, han iniciado un importante proceso de cambios en su gestión.

Operacionalmente, se ha usado el concepto de "modernización" para representar aquellos cambios adaptativos al medio que han permitido resultados exitosos. Más particularmente, por "modernización de las relaciones laborales" se ha entendido, por extensión, aquellos cambios en la disposición de los recursos humanos que buscan aumentar el aporte de este factor productivo a los resultados positivos de las empresas en relación con su entorno.

Desde la perspectiva del entorno se ha llamado la atención hacia el hecho de que las políticas económicas que destacan el rol del mercado, que abren la economía interna a la competencia internacional, que reducen el rol productivo del Estado, que disminuyen su papel benefactor, entre otros rasgos que han caracterizado la transformación económica de Chile y otros países en los últimos años, constituyen elementos incentivadores de cambios en el interior de las empresas. Lo mismo ocurre respecto de las políticas laborales, las que han privilegiado el entendimiento directo entre las partes de la relación laboral, haciendo abstracción de la mediación del Estado: han puesto el acento en el equilibrio y la equidad en la relación trabajador/empleador; han instado a una relación armónica y participativa en el interior de las empresas, que supere las confrontaciones del pasado; han destacado la capacidad de las políticas laborales de generar empleo buscando establecer coherencias con los objetivos de la política económica; han rescatado la necesidad de flexibilidad en las relaciones de trabajo, entre otras características, y han ayudado a constituir un clima favorable a las transformaciones.

Por otra parte, se ha puesto de manifiesto que el cambio es un proceso complejo donde influyen múltiples factores, el cual, aunque supone un compromiso decisivo de la gerencia para llevarlo a cabo, se ve enfrentado a la incidencia de muchas variables técnicas y sociales que pueden alterar su desarrollo. En este trabajo se han señalado entre dichas variables la capacidad técnica y profesional de la gerencia, el grado y cualidades específicas de las nuevas tecnologías en implementación, el tamaño de la empresa y número de trabajadores empleados por ella, el tipo de competencia que enfrenta, las características de la o las organizaciones sindicales, etcétera. En el cuerpo del trabajo se ofrece un conjunto de hipótesis respecto a la manera en que estas variables estarían relacionadas entre sí y acerca del modo como estarían incidiendo en el proceso de modernización.

La modernización, por lo tanto, no podría estudiarse como la adecuación de la realidad de las empresas a un modelo predeterminado (de orden teórico o normativo), sino, al contrario, como el resultado de la interrelación entre esta

multiplicidad de factores. Por eso se concluye que hay un importante espacio para la investigación empírica en la perspectiva de que ésta arroje luz respecto al modo, y mucho más probablemente, a los modos, en que se está produciendo esta modernización. A partir del estudio empírico se hará más factible la identificación de modelos que las empresas han estado construyendo, y a partir de ello será posible también distinguir los modelos más exitosos, tanto desde la perspectiva de los resultados globales de la empresa como de aquellos específicos del área de recursos humanos.

Referencias

ACUÑA E., (1986). *El presidente de sindicatos: su rol, desafíos y características personales* (documento de trabajo, Serie Investigación, N° 20). Santiago de Chile: Universidad de Chile, Departamento de Administración.

_____ (1987). *Análisis organizacional de sindicatos* (documento de trabajo, Serie Investigación, N° 23). Santiago de Chile: Universidad de Chile, Departamento de Administración.

_____ (1989). "La mujer en el rol de dirigente sindical; antecedentes de la situación en Chile", *Academia* (Chile), (3):1-30.

_____ (1993). *Irracionalidad en sindicatos chilenos* (documento de trabajo, Serie Investigación, N° 48). Santiago de Chile: Universidad de Chile, Departamento de Administración.

_____ (1995). *Diálogo en la Empresa*. Santiago de Chile: Universidad de Chile, CIADE.

_____ (1996). *Cambio en la cultura de empresas chilenas privatizadas* (documento en proceso de edición).

ALBURQUERQUE M.y V. ZÚÑIGA (1987). *Democracia, participación, unidad*. Santiago de Chile: CEDAL

ARGYRIS CH. (1985). *Action Science*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.

_____ (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. Boston, Ma.: Allyn and Bacon.

_____ (1993). *Knowledge for Action*. San Francisco, Cal.: Jossey Bass.

ARRATE J. (1994). "Modernización, equidad y relaciones laborales participativas", *Relaciones Laborales* (Chile) 6(16), primavera.

BECKHARD, R. y R. HARRIS (1977). *Organizational Transition: Managing Complex Change*. Reading, Ma.: Addison-Wesley.

BENÍTEZ, A. (1993). *Los nuevos líderes*. Santiago de Chile: Zig-Zag.

BERG, H. (1995). "La globalización de los mercados y flexibilidad laboral", *Relaciones del Trabajo* (Chile) 7(18).

BERGER, P. y TH. LUCKMANN (1976). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amortortu.

CAMPERO, G. y otros (1993). *Los actores sociales en el nuevo orden laboral*. Santiago de Chile: Dolmen.

CANADIAN LABOR MARKET AND PRODUCTIVITY CENTRE (1994). *Developments in Work Reorganization in Canada: an Overview* (borrador), marzo.

CORTÁZAR, R. (1993). *Política laboral en el Chile democrático*. Santiago de Chile: Dolmen.

DUNPHY, D.C. y S.D. STACE (1988). "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model", *Organizational Studies* (3):317-334.

_____ (1992). *Under New Management, Australian Organizations in Transitions*. N York: McGraw Hill.

ECHIVERRÍA, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.

- EACHEVERRÍA, T. y G. HERRERA (1993). *Innovaciones en la empresa y situación del trabajo; la visión sindical* (documento de trabajo N° 97). Santiago de Chile: Programa de Economía del Trabajo.
- FAIRHURST, G.T. y R.A. SAAR (1996). *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.
- FELIÚ, M.(1988). *La empresa de la libertad*. Santiago de Chile: Zig-Zag.
- _____ (1994). *Los desafíos de la empresa moderna: la batalla del capital humano*. Santiago de Chile: Renacimiento.
- FLORES, F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*.
- _____ (1994). *Creando organizaciones del futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Economía y Gestión.
- FOXLEY, A. (1993). *Economía política de la transición*. Santiago de Chile: Dolmen Economía y Gestión.
- FRÍAS, P. (1993). "La afiliación sindical en Chile, 1932-1992", *Economía y Trabajo* (Chile) 1(2).
- GREINER, L. (1972). "Evolution and Revolution as Organization Grows", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 37-46.
- HELLER, F. (1992). *Decision Making and Leadership*. Londres: Cambridge University Press.
- HELLER, F. y B. WILPERT (1981). *Competence and Power in Managerial Decision Making*. N.York: Wiley.
- HELLER, F. y otros (1988). *Decisions in Organizations; a Three Country Comparative Study*. Beverly Hills, Cal.: Sage.
- KAST, E. y J. ROSENZWEIG (1973). *Contingency Views of Organizations and Management*. Chicago, Ill.: Science Research Associates.

- KOLJATIC, M. y F. ROSENE (1993). *La administración de recursos humanos en Chile: prácticas y percepciones*. Santiago de Chile: Universidad Católica, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- KOTTER, J.P. y L.A. SCHLESINGER (1979). "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- MANGHAM, I.L. (1978). *Interactions and Interventions in Organizations*. N.York: Wiley.
- MERTENS, L. (1994). "Transformación productiva, empleo, y formación profesional", (mimeografiado). Santiago de Chile: ORT.
- MILLER, E. (1993). *From Dependency to Autonomy, Studies in Organization and Change*. Londres: Free Association Books.
- MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz Santos.
- MONTERO, C. (1993). *El actor empresarial en transición* (colección Estudios, N° 37). Santiago de Chile: CIEPLAN.
- MORGAN, G. (1988). *Riding the Waves of Change*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.
- _____ (1991). *Imágenes de la organización*. Barcelona: Alfa Omega.
- _____ (1993). *Imaginization*. Beverly Hills, Cal.: Sage.
- NADLER, D.A. (1981). "Managing Organizational Change: an Integrative Perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science* 17(2).
- NADLER, D.A. y M. TUSHMAN (1977). "A General Diagnostic Model for Organizational Behaviour: Applying a Congruence Perspective", en HACKMAN y otros. *Perspectives on Behaviour in Organizations*, N.York: McGraw Hill.
- _____ (1990). "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*.

TAPIA, F. (1995). "La flexibilidad contratada; ventajas y riesgos", *Relaciones del Trabajo* (Chile) 7(18), otoño.

VELÁSQUEZ, M. (1995). "Reformas y flexibilidad laboral", *Relaciones del Trabajo* (Chile) 7(18), otoño.

VIAL, G. (1986). "Algunos rasgos característicos del empresario chileno", en ICARE, ed., *El empresario, motor del progreso*. Santiago de Chile: ICARE.