



Modelos de Gestión y la Cultura Corporativa de las Organizaciones Chilenas.

María Paula Manjarrés Moreno

Asesor: Carolina Ochoa Corredor

Universidad De Bogotá  
JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

ENERO 2011

BOGOTA



### **Resumen**

El presente escrito tiene como objetivo estudiar la adopción de prácticas y modelos de recursos humanos y la cultura organizacional en las empresas chilenas, partiendo de la experiencia y conocimiento de algunas de estas importantes organizaciones de diferentes sectores de la economía de Chile como lo son el sector del transporte, sector metalmeccánico, turístico, recreativo, educativo, financiero.

Palabras Claves: Modelos de desarrollo, cultura organizacional, sistemas de gestión de recursos humanos.

### **Abstract**

The present paper aims to study the adoption of practices and models of human resources and organizational culture in Chilean companies, based on the experience and knowledge of some of these important organizations from different sectors of the economy such as Chile sector transport, metallurgical industry, tourism, recreational, educational, financial.

Keywords: Models of development, organizational culture, human resource management systems.

La cultura organizacional debe experimentar un cambio desde el punto de vista de la educación, pues el simple hecho de adquirir conocimiento, rompe los paradigmas de la rigidez de las políticas empresariales creadas por ejecutivos y gerentes que ven el mundo desde su propia óptica. Por su parte, a esto están apuntando actualmente las organizaciones chilenas ya que en ellas se han creado modelos de cultura organizacional donde los ambientes laborales son más sanos, con un clima laboral favorable, trabajadores que demuestran todo su talento y su creatividad, estos enfoques dan la oportunidad de contar

con una fuerza laboral altamente comprometida con el desarrollo de la empresa. Chile con el paso del tiempo se ha convertido en un modelo de gestión para Latinoamérica y para muchos otros países del mundo.

La relación existente entre el departamento de talento humano y los clientes internos (trabajadores) resulta determinante a la hora de evaluar los indicadores de gestión de una organización. Esto se ve reflejado en los clientes y su satisfacción, escenario en donde, finalmente medimos la eficiencia, eficacia, y efectividad.

Algunas políticas de gestión y cultura organizacional fueron adoptadas en empresas exitosas y que generaron, y generan aun un gran auge para la economía chilena. La adopción de estas prácticas y modelos suponen un conjunto de condiciones para su desarrollo. Los cambios económicos y sociales ocurridos en Chile a mediados de los años setenta facilitaron e incluso promovieron que las empresas chilenas introdujeran modelos de gestión de empresa más competitivos y con ellos la Gestión de Recursos Humanos.

### **Planteamiento del Problema**

En la universidad de Santiago de Chile afirmaba el Doctor Cristian Muñoz vicedecano de la facultad de Administración y Economía, que el crecimiento y evolución de Chile, destacado en Suramérica como modelo económico sostenible, se debe a la producción efectiva y uso eficiente de sus recursos en general, lo que optimiza la calidad de vida de la población.

Según datos recaudados en indicadores del Banco Mundial el crecimiento económico de Chile, se debe a la eficaz redistribución económica y a su vez a la tendencia de lentitud del crecimiento demográfico en relación a países como Colombia donde el

crecimiento de la población es más pronunciado. Sin embargo estudios realizados por el departamento de competitividad regional de Santiago de Chile afirma que "Chile cuenta con un moderado stock de capital humano cuya acumulación ha sido lenta, donde la distribución es altamente desigual, y su renovación es escasa, la calidad y desempeño resultan inadecuados para enfrentar los requerimientos de la globalización", Dicho esto nos encontramos frente a un alto sentido crítico en cuanto a los indicadores estadísticos recaudados por el gobierno chileno y , aun así Chile sigue siendo un país modelo en temas de gestión de talento humano, con trabajadores motivados y dispuestos al cambio, usando estrategias como sistemas de recompensas, remuneraciones salariales altas (en relación con otros países latinoamericanos), dotar de condiciones favorables de trabajo, y buscar compatibilidad del empleado con el puesto de trabajo, no sin dejar de un lado la integración del personal con el direccionamiento estratégico de la organización.

Ante esto, ¿Por qué nos encontramos con organizaciones como el Banco Mundial en cuyos estudios se evidencian índices positivos y organizaciones como el Ministerio de Desarrollo Social de Chile nos muestran indicadores negativos?

### **Desarrollo del Tema**

En el caso del estado chileno, cuya historia política cambio por un golpe de estado, la Junta Militar implemento el libre mercado, lo cual trajo consigo consecuencias políticas y sociales, se disminuyo el papel del estado en la sociedad, con privatizaciones a gran escala y apertura económica, implementando disminuciones sustanciales en los aranceles a las importaciones, creó el libre mercado de capitales, privatizo la seguridad social y flexibilizo el mercado laboral, al suprimir las protecciones del estado a las empresas, los

propietarios debieron implementar cambios sustanciales en las estrategias empresariales y de los negocios. Muchas empresas no lograron una rápida adaptación al nuevo modelo y quebraron, otras crearon estrategias y reinventaron su negocio o emprendieron uno nuevo, Chile avanzó culturalmente dado su desarrollo económico y nuevo orden político, mucho más que países como Colombia que en este sentido ha tenido que experimentar un proceso completamente diferente por las situaciones de violencia política, que han sido determinantes en el crecimiento económico, a diferencia de Chile, pues por cuenta de la inseguridad que presenta el conflicto interno, la inversión por muchos años fue mínima casi nula y por ende en el desarrollo de la cultura organizacional.

Así puede decirse que existe una relación emergente entre el proceso de consolidación política y el desarrollo organizacional, en la medida que el buen término de políticas organizacionales, resulta beneficioso para el modelo de estado que se establece como el objetivo del estado chileno.

Por lo anterior y según el estudio “el proceso de reclutamiento y selección de personal en Chile” encuentra que “Más del 70% de las organizaciones señalan que es de gran importancia el proceso de reclutamiento y selección de personal; casi un 25% lo consideran como mediana prioridad; y sólo un 4,8% se ubican en los dos últimos lugares, indicando que no es prioridad o es de baja prioridad, las razones de los encuestados, del por qué le atribuyen cierto nivel de importancia al proceso de reclutamiento y selección del personal, son múltiples, entre ellas, quienes le otorgan importancia, señalan lo siguiente: “De esto depende la imagen de la empresa y la productividad”; “porque se debe garantizar la calidad del recurso humano y por ende la calidad del servicio”; “porque se debe buscar a los mejores candidatos para así obtener un buen desempeño laboral”; “porque es la base

para lograr el éxito y para esto, se debe cumplir con los objetivos de la organización y, de esta forma, trabajar de manera óptima y eficiente". En cuanto al grupo, que no le da importancia al proceso de reclutamiento y selección de personal, corresponde a un pequeño porcentaje de organizaciones del rubro de la construcción y hotelería. Estos opinan, en el caso de la construcción, que no tienen otra alternativa ya que las posibilidades de encontrar gente son muy escasas y además las condiciones y los elementos que poseen son insuficientes para realizar este proceso. En cuanto a los hoteles, estos indican que no realizan una selección y reclutamiento como debiera ser, ya que ellos simplemente buscan a personas entre sus mismos contactos, realizándoles tan solo una entrevista personal."

En este orden de ideas y según las deficiencias planteadas es acertado decir que los procesos de reclutamiento y selección en las organizaciones chilenas son muy importantes tal como sucede en el Banco Central de Chile donde su expositor contextualizaba que el banco cuenta con 10.785 trabajadores, el recurso humano es la base de su desarrollo y crecimiento, el departamento de recursos humanos del Banco Central de Chile tiene como principales roles la provisión de personas capaces, son conductores de desempeño mediante la evaluación, promueven los incentivos y la gestión de compensaciones justas, para ello se hace la selección más rigurosa donde el trabajador cumpla con los requisitos del cargo, con el fin de que en el futuro sea un trabajador con un óptimo desempeño, estos modelos de gestión y cultura organizacional hace que la tasa de retención laboral sea de un 80%, lo que significa que es una empresa sólida donde alinean las metas y objetivos del banco con el proyecto de vida de sus trabajadores, dando como resultado buenos procesos de compensación y beneficios para sus trabajadores.

Haciendo énfasis en otro aspecto importante de los modelos de gestión en Chile puede verse según explico Alberto Mondelli, director de Capital Humano para la región en Mercer Human Resource Consulting, en un estudio sobre las tendencias de remuneración en América latina que se realizó para presentar los resultados de la encuesta de salarios 2007 "En la mayoría de países latinoamericanos, los incrementos salariales están directamente relacionados con la inflación, es decir que el crecimiento anual en el índice de precios al consumidor es proporcional al aumento en las remuneraciones. Puntualmente, en Colombia el promedio del incremento de sueldos está alrededor de dos puntos por encima de la inflación. Este hecho mejora la competitividad nacional en el tema de remuneración frente a la región. Sin embargo Mondelli, anotó que en países como Uruguay, Perú, Brasil, Honduras, Chile y Costa Rica, los salarios aumentan considerablemente más que la inflación, de tal modo que se incrementa el poder adquisitivo de los empleados, es decir si bien en ambos casos los incrementos salariales están sobre la inflación en países como Chile dichos aumentos son más amplios según el índice de inflación. El Director de Capital Humano comentó que en cuanto a los esquemas de remuneración para los niveles profesionales Chile, Perú, México y Brasil son las naciones con mejores sueldos. Colombia se encuentra en una escala intermedia, mientras que Venezuela y Argentina presentan los menores índices. En el área de supervisores y gerentes la tendencia es la misma." Frente al anterior aspecto y según lo expuesto por Claudia Acosta funcionaria de la multinacional IBM para Chile, decía que la multinacional cuenta con un plan de carrera con oportunidades de ascenso, evolucionando el trabajador como novato, seguidamente especialista, luego especialista certificado, senior y finalmente ejecutivo que es el nivel más alto en la organización, estos programas permiten aplicar a un cargo en cualquier parte del

mundo donde la multinacional cuenta con una filial, generando políticas de retención de personal a través de múltiples beneficios monetarios .

Además en visita realizada a la empresa Maestranza diesel, empresa metalmeccánica con fundadores alemanes, donde manejan modelos de cultura basada en los valores organizacionales, guían a su recurso humano en un camino de capacitación y superación personal, por lo que su personal se convierte en socio estratégico. Mencionaba la directora de recursos humanos que “ resulta difícil encontrar personal capacitado para sus perfiles por lo que el sector es muy competido por ello manejan la políticas de retención de talentos con estrategias entre las cuales se encuentran una excelente selección, formación, comunicación interna efectiva, y un modelo de mando en forma de pirámide invertida donde los trabajadores se encuentran el nivel más alto, luego en forma descendente se encuentran los mandos medios y finalmente los altos mandos, esta empresa se encuentra posicionada en el Great Place To Work Institute como una de las mejores empresas para trabajar en Chile, según el resultado de la evaluación de clima laboral.

Otro tema de gran impacto, manifiesto, en la cultura de las empresas y que podría fácilmente ser implementado como modelo de gestión es la responsabilidad social empresarial. De acuerdo con la publicación el ABC de la responsabilidad social " El empresariado chileno por tradición y vocación siempre ha aportado al desarrollo social del país. Desde hace décadas, se encuentra involucrado en programas de inversión en la comunidad, las que por diversos motivos ha preferido mantener en silencio. Lo anterior, más los sucesos económicos y políticos en los que estuvo inmerso el país, detonaron en el empresariado una imagen negativa y lo convirtieron en un blanco de críticas y escepticismo. El origen de su aporte social responde inicialmente a un interés filantrópico



marcado por los valores o creencias del dueño de la empresa o de sus ejecutivos, más que a una estrategia de negocios diseminada en la columna vertebral de la compañía. De esta manera, las primeras aproximaciones del empresariado chileno a la responsabilidad social empresarial se canalizaron a través de la filantropía corporativa. Al respecto, cabe resaltar el estudio publicado en 1997 por el Instituto Libertad y Desarrollo en conjunto con la Corporación de Investigación, Estudio y Desarrollo de la Seguridad Social (CIEDESS) con el apoyo de la confederación de la Producción y del Comercio (CPC) sobre el “Aporte Privado al desarrollo Social en Chile 1994” el cual se constituyó en el primer gran intento por cuantificar el aporte de las empresas al desarrollo social de los chilenos. Según esta investigación “el aporte del sector privado a través del pago de impuestos y de la entrega de recursos directos a temas de bienestar y gestión de programas de apoyo social ascendieron en 1994 a un total de USD 7.090,8 millones de dólares, es decir, \$2.979,4 millones de Pesos (2,9 billones) de ese año. Esto se traduce en un aporte posible de cuantificar de \$842.413 pesos por hogar (esta medición no consideró la contribución que realizó el sector privado al desarrollo social por medio de la generación de empleo)”. Este estudio afirma que este resultado es una evidencia más de la creciente importancia del sector privado en el país y que lo ha hecho constituirse en un motor de progreso económico y de desarrollo social. El concepto de RSE, entendido como una visión de negocios que integra armónicamente el respeto por los valores éticos, las personas, el medioambiente y la comunidad a la estrategia empresarial, comienza a tomar forma en Chile a fines de los 90s. El Chilean Benchmarking Group (1998) fue un esfuerzo colaborativo entre seis empresas en Chile, para comparar y estudiar “buenas prácticas” de los programas de participación comunitaria de corporaciones en el país, y el papel de los negocios en el desarrollo sustentable de la sociedad.”

Según lo anterior es importante resaltar el compromiso que tiene la caja de compensación la araucana frente a la responsabilidad social empresarial donde asumen este tema desde unas perspectivas fundamentales como son: ser éticos, estar cerca a los afiliados, son y están con sus colaboradores, son parte de sus proveedores, partiendo de estas estrategias ellos efectuaron una serie de pasos que ahora la sitúan como una de las cajas de compensación con más alto compromiso y responsabilidad con la comunidad, lo anterior empieza como primera medida contando con ciudadanos corporativos socialmente responsables, educar y fomentar la responsabilidad social individual, tener un gobierno corporativo es decir comprometido con normas, ética, responsabilidad, y respeto por los valores corporativos, contar con sistematización en los procesos e indicadores de gestión, aportar valor al negocio con una estrategia de valor compartido, innovar, crear valor a partir del negocio, tener una buena reputación corporativa es decir las empresas deben hacerse cargo de lo que hacen bien o mal, hay que cautivar al cliente interno y luego al externo, y por ultimo si se quiere proyectar a la organización es necesario generar confianza en los grupos de interés.

### **Conclusiones**

Está visto que Chile es un país altamente competitivo en Latinoamérica y que ha venido gestionando a través de políticas gubernamentales, (es el caso de la apertura y liberalización de mercados), que su economía este en constante crecimiento y que la evolución en cuanto al desarrollo de los recursos humanos este a la vanguardia con los países más desarrollados en este tema, los modelos de gestión visualizados en las empresas visitadas son modelos implementados que se pueden mejorar pero que a su vez han hecho de estas empresas sean exitosas en los diferentes sectores en las que se desenvuelven.

Es importante tener en cuenta que la cultura organizacional juega un papel trascendental para el desarrollo de las organizaciones la cantidad e intensidad del empleo, importa más que la oferta de ámbitos de trabajo positivos, que logren incentivar y promover el trabajo, que a la larga es la herramienta formal de la riqueza, para los trabajadores es costumbre desde siempre pensar que le están haciendo un favor cuando le dan trabajo, no existe una conciencia plena de que el trabajo significa riqueza para las naciones, el trabajo no está encaminado hacia una cultura de ahorro y emprendimiento, más que a la solución de necesidades fácticas de dinero (cultura del corto plazo), sin embargo y lo que ha hecho que las empresas chilenas sean competitivas es que han creado sus propios modelos de desarrollo en cuanto a selección, capacitación, contratación, emprendimiento de plataformas estratégicas sostenibles, estos modelos han cambiado la cultura del corto plazo y los comportamientos y ámbitos humanos se están convirtiendo en confiables, responsables y a largo plazo.

Así pues, posterior a, plantear un breve acercamiento a algunas políticas de gestión y desarrollo del talento humano (sector privado chileno), puede determinarse que, no solo se trata de ingeniar estrategias y aplicarlas de manera adecuada para crear ambientes laborales productivos, se trata de tener un alto sentido crítico, pues, autocriticarse implica desarrollar constantemente variables, para que, pueda existir un avance organizacional persistente.

Por último puede afirmarse que el culturizar nuestro país, es decir adoptar ciertas estrategias de la cultura organizacional, exige el entender y aceptar realidades políticas,

sociales y culturales y discriminarlas positivamente, lo que no quiere decir dejarlas de lado sino, clasificarlas para entenderlas, la creación de paradigmas debe ir más allá de una reproducción conformista, debe estar basado en la construcción y uso de lo ya existente para el progreso, es decir, aceptar herramientas y modelos no está de más, es positivo tener en cuenta que existen más allá que los simples componentes de sistemas de gestión, gerenciales, políticos, económicos, educativos, de salud, hacer la diferencia ser conscientes de ello y tenerlo en cuenta a la hora de planear estrategias de progreso, la educación es la herramienta más eficiente y la primera que debe inculcar la reingeniería de las instituciones administrativas económicas políticas y todas las figuras, que son componentes de ella, por esto debe inculcar ese espíritu de investigación, construcción, creación y emprendimiento, que se hace necesaria a la hora de crear un sistema único, como es el caso de naciones Chile.

### **Referencias**

Departamento de competitividad regional Santiago de Chile (2004), Distribución del Capital Humano en Chile, [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl).

Gaceta Laboral v.14 n.2 Maracaibo ago (2008), Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en Chile, Francisco Ganga Contreras, Romina Sánchez Álvarez.

Noticias el empleo.com, Tendencias de remuneración en América latina, [noticias.elemplo.com/Colombia/tendencias\\_laborales](http://noticias.elemplo.com/Colombia/tendencias_laborales).

Acción empresarial (2003), El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y el mundo. [www.accionempresarial.cl](http://www.accionempresarial.cl).

Banco mundial (2007-2010), Indicadores, <http://datos.bancomundial.org/indicador/>.