



Conociendo el estilo chileno de gestionar personas

Empresas, 19/08/2011



Diferentes estudios han planteado, desde la década de los noventa, que la relación tradicional entre personas y organizaciones en Chile se ha basado en el **paternalismo**, la **existencia de una jerarquía respetada** y el **conformismo**. Este modelo ha sufrido importantes cambios en las últimas décadas, lo que ha llevado al planteamiento de nos encontraríamos en transición relaciones más impersonales y basada en la eficiencia y el mérito.

Los mismos estudios han planteado una tensión entre individualismo y gregarismo. Rodríguez, Bozzo y Arnold (1989) plantearon sobre que en la cultura chilena es posible ser

solidario, pero sin perder su centro individual. En esta dirección, Abarca, Majluf y Rodríguez (1998) plantearon que el estilo de administración chileno favorece la **conducta individualista sobre formas gregarias de incentivos, reconocimiento y participación**. El individualismo sería la norma, mientras que el trabajo en equipo sería la excepción.

Otros estudios han destacado la alta distancia con el poder como un rasgo de la cultura latinoamericana, incluyendo a Chile (Dávila y Elvira, 2005). Esta distancia, en parte, sería reflejo de la distancia social entre superior y subordinado, y afectaría en prácticas como la **dificultad para delegar autoridad**, para descentralizar y entregar poder para la toma de decisiones.

Gómez y Rodríguez (2006) indican el **fuerte sentido de jerarquía** presente en el contexto organizacional chileno, donde los subordinados asumen acríticamente las opiniones, mandatos e instrucciones de quienes tienen poder y se acepta ser controlado estrechamente y supervisado en aras de ser aceptado.

Más recientemente, Rodríguez y Gómez (2009) han señalado que algunos de los elementos principales de una definición compartida de la dinámica del trabajo en Chile son;

La existencia de **gran presión de trabajo**, ejercida por los jefes y gerentes

Foco sostenido en altos niveles de eficiencia organizacional, como un elemento aislado, que usualmente no considera a las personas

Inexistencia de autonomía en el trabajo y empoderamiento

Consideración de que la **lealtad, la dedicación, la observancia y el profesionalismo** son cualidades deseadas en los trabajadores

La existencia de **gran presión de trabajo**, ejercida por los jefes y gerentes

Foco sostenido en altos niveles de eficiencia organizacional, como un elemento aislado, que usualmente no considera a las

personas

Inexistencia de autonomía en el trabajo y empoderamiento

Consideración de que la **lealtad, la dedicación, la observancia y el profesionalismo** son cualidades deseadas en los trabajadores

Pérez (2008), por su parte, plantea la **experiencia de inseguridad laboral** como una característica de las relaciones empresa – trabajadores.

Rodríguez (1991) en un trabajo que se ha convertido en uno de los más importantes que se han realizado sobre cultura organizacional chilena, señaló que el modelo se encontraba en transición. Indicó, por ejemplo, la **creciente aplicación de una racionalidad técnica en el proceso de reclutamiento y selección**. Rodríguez también señaló que el trato paternalista de protección a cambio de lealtad estaba en retirada, siendo reemplazado por un **modelo que preconiza una relación impersonal**, en que la racionalidad y la funcionalidad determinan el comportamiento que tendrá cada individuo en la organización. En su descripción, donde comparó el estilo latinoamericano - chileno con el japonés y el estadounidense, planteó al aumento del individualismo en las relaciones con la empresa y a la presencia de comunicaciones verticales y específicas en lo formal, complementadas con otras **instancias informales amplias y grupales**.

Indicó además la existencia de **responsabilidades difusas en los cargos** y una participación casi inexistente en la toma de

decisiones, planteando que la incorporación de trabajadores más jóvenes y mejores niveles educacionales podría hacer cambiar esa situación.

Los planteamientos presentados por todos estos autores, además de concordantes entre sí, tienen en común que están basados en observaciones cualitativas y recurriendo a observadores externos a la relación laboral. Complementar estas opiniones con la perspectiva de los ejecutivos que aplican las prácticas de gestión de personas y de los trabajadores, permitiría tener una visión global del estilo nacional y ver eventuales cambios, luego de dos décadas de un auge notable de la gestión de recursos humanos.

Referencias y publicación original en [Personas en Organizaciones](#)

Créditos de la foto: [-_-] JORGE - Flickr