

La transformación de la empresa chilena Una modernización desbalanceada

Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado, 2009

Claudio Ramos

*Darío Rodríguez**

Este libro presenta los resultados de una investigación empírica acerca de un tema de indudable relevancia: los cambios experimentados por las empresas chilenas en un período caracterizado por la transformación. En unas pocas décadas, la sociedad mundial dejó de ser un concepto visible tan sólo para la sociología, pasando a ser un hecho evidente para cualquier telespectador que, por ejemplo, observara en vivo y en directo el atentado contra las torres gemelas, que haya temido por su empleo al enterarse de la crisis asiática o del desplome de las bolsas motivado por las secuelas del desfinanciamiento *subprime*, o que haya vivido la paranoia derivada de la gripe porcina.

Los grandes cambios de la sociedad siempre estuvieron relacionados con descubrimientos referidos a las comunicaciones. El lenguaje, la escritura y la imprenta marcaron eras en el proceso evolutivo de la humanidad y ahora la revolución tecnológica de la información subraya un nuevo momento de esa evolución. Nada seguirá siendo como antes, pero es imposible predecir el curso definitivo de los cambios que hoy vivimos. Todo parece posible y nada parece seguro. Estamos en la ola que todo lo remece y, por lo mismo, nos cuesta tener la distancia suficiente para apreciarla o estimar sus efectos. Por eso es una época fascinante para ser sociólogo y únicamente quisiéramos ser mejores observadores para advertir coincidencias, regularidades, quiebres y constancias. Hemos sido testigos de transformaciones en las diversas esferas de la sociedad y, gracias a una mayor cantidad de estudios empíricos, contamos con un registro de muchas de ellas. Hay, sin embargo, muchos otros cambios que pasan desapercibidos o que se intuyen sin quedar asociados a un dato confiable.

* Dr. Sociología, Universidad de Bielefeld, Alemania. Académico del Instituto de Sociología Pontificia Universidad Católica de Chile. Email: drodrigm@puc.cl.

Era evidente que la globalización acelerada de la economía chilena había traído consigo mutaciones de importancia en las empresas. Sin embargo, faltaban investigaciones empíricas que permitieran calibrar su magnitud. Aunque son muchos los estudios de casos llevados a cabo en el marco de tesis de posgrado en ingeniería, economía, psicología o sociología, carecíamos de investigaciones cuantitativas de mayor rango que permitieran conocer la dimensión de las transformaciones de las empresas chilenas. El texto que reseño en estas páginas contribuye a llenar tal vacío.

No es sólo que las organizaciones se vean afectadas por el cambio de la sociedad o que la globalización de la economía las obligue a buscar modos de adaptarse. Las organizaciones son también la sociedad y los cambios de esta han sido conducidos, profundizados y expandidos por organizaciones. La globalización de la economía es la globalización de las actividades de empresas y organizaciones de diverso tipo, así como la modernización del país no ha ocurrido en el vacío social, sino que ha sido también el producto de las decisiones que constituyen a las organizaciones como sistemas. Como señala Claudio Ramos, todos los cambios que podemos observar en las distintas instituciones de la sociedad, están reflejados “como en un juego de espejos en todas las dimensiones de la sociedad; así ello ocurre también en el plano del trabajo y la empresa” (16).

Claudio Ramos observa con gran rigurosidad los cambios de la empresa chilena, consciente de su importancia, y por ello afirma “que estamos en presencia de una discontinuidad histórica. Se ha ido abriendo frente a nosotros una brecha que nos va separando de una forma de existencia organizacional todavía no muy lejana en años, pero tremendamente distante en términos socioculturales” (17). La variedad de los cambios es tan grande, que todavía parece prematuro anticipar un concepto adecuado que los englobe y caracterice. Por eso el autor opta por hablar de *posfordismo*, en un sentido general que no suscribe todo lo que diversos autores han incluido en él. La elección de un concepto amplio, con escasa connotación descriptiva, demuestra la intención rigurosamente científica de evitar la ‘falacia de la concreción apresurada’, contra la que advirtiera Whitehead. No implica, sin embargo, el abandono de la búsqueda de regularidades, discernibles y tematizables, que es lo propio de la indagación científicamente orientada.

Norbert Elias, en un brillante ensayo denominado “Engagement und Distanzierung” (Compromiso y distanciamiento), recuerda un cuento de Edgar Allan Poe, “Descenso al Maëlstrom”. En dicho relato, dos pescadores son atrapados con su bote por un remolino gigante que los impulsa hacia el fondo del mar. Mientras uno queda paralogizado por el pánico, el otro logra recuperarse del susto y, resignado a su suerte, comienza a observar regularidades en el comportamiento de la corriente y de los objetos que arrastra consigo. Descubre que los objetos cilíndricos y pequeños descienden a menor velocidad que todos los demás. Por eso se aferra a un barril que demora su vertiginosa caída y, una vez desecho el remolino, lo devuelve a la superficie. Este es precisamente el desafío de la investigación científica en tiempos turbulentos, el mismo que Claudio Ramos asume:

tomar serena distancia para descubrir las regularidades en cambios que, por su variedad, podrían parecer incomparables.

Los objetivos de la investigación que comentamos son tres:

1. Investigar la magnitud de la transformación de las empresas chilenas y la extensión de las pautas posfordistas en ellas.
2. Discernir las formas particulares en que estas pautas se han ido consolidando.
3. Investigar el modo en que dichos cambios llegan a los trabajadores.

Se caracterizan luego teóricamente los ejes o dimensiones nucleares de la transformación posfordista. Al respecto, es necesario destacar el esfuerzo de síntesis que hubo de realizar el autor para rescatar unos pocos factores entre la inmensa cantidad de bibliografía disponible. Las dimensiones seleccionadas son: adaptabilidad estratégica al entorno, flexibilidad organizativa, calificación y pleno uso de las capacidades humanas, unidas a una mayor integración entre trabajo intelectual y trabajo manual, reflexividad organizacional, redes entre empresas, uso de tecnologías de información, intensificación y extensión del trabajo, reducción de la estabilidad laboral e incertidumbre laboral y debilitamiento sindical.

El universo de investigación se constituye por 12.410 empresas medianas y grandes, manufactureras y de servicios. El estudio empírico se basó en dos muestras. Una de 32 empresas que fue estudiada en profundidad y otra formada por 168 empresas. La investigación de campo se llevó a cabo entre fines del año 2001 y comienzos de 2004. Esto explica por qué algunos temas que hoy en día adquieren relevancia aparecen tenuemente en el texto. A modo de ejemplo, al momento de realizarse esta investigación la responsabilidad social no tenía mayor importancia para los ejecutivos entrevistados y “está casi totalmente ausente de la explicitación que hacen los gerentes sobre su estrategia” (59). Si se recuerda, la planta de celulosa Arauco comenzó a funcionar en enero de 2004 y la muerte de los cisnes del río Cruces desencadenó una crisis a fines de ese año, lo que condujo a una serie de acciones por parte de la empresa, la comunidad de Valdivia, el estado, organizaciones ambientalistas, etc., que ha posicionado el tema de la licencia social de la empresa.

Los principales resultados de esta investigación muestran que, conforme a la tendencia mundial, hay una gran atención puesta en el entorno y las identidades organizacionales son más fluidas. Además de estas dos características compartidas con los lineamientos mundiales, las empresas chilenas tienen una marcada orientación internacional. Hay una propensión a la concentración de la propiedad y la formación de redes nacionales e internacionales de propiedad. La internacionalización de las empresas también ha seguido la línea de adquisición de empresas en países vecinos, que son integradas a la red. Esto indica que, en sentido contrario al perfil de desterritorialización propio de la

empresa posfordista, los empresarios chilenos todavía prefieren mantenerse en su barrio; aunque el estudio también da cuenta de una empresa que ya opera en forma totalmente globalizada, con dirección chilena, producción china y comercialización en Sud y Norteamérica.

Las alianzas estratégicas y *join ventures* entre empresas tanto nacionales como internacionales es otro cambio de importancia no menor, si se piensa que dichas alianzas suponen una confianza que en nuestro país no abunda. Resulta interesante en este estudio que se haya producido una diferenciación estructural en correspondencia con la complejidad del entorno. Como el autor señala, esta diferenciación implica un aumento de la estructura que parecería contradictorio con la tan comentada tendencia a aplanar la jerarquía y hacer más liviana la estructura organizacional. Sin embargo, la explicación es que se eliminan aquellos roles que no agregan valor a los clientes, en tanto se crean otros que permiten a la empresa responder mejor a un entorno más complejo, cuya importancia estratégica ha aumentado.

Coincidente con investigaciones acerca de la cultura y el influyente estudio de desarrollo humano que conduce bianualmente el PNUD, el papel de la confianza como mecanismo de coordinación es débil. Se compensa con la fortaleza de la propiedad, lo que Ramos considera un 'remanente fordista' en el desarrollo posfordista de redes. La gestión estratégica se ha generalizado, aunque principalmente en los niveles más altos de la estructura y con dificultades para extenderse a niveles inferiores, lo cual, según el autor "impide aprovechar más cabalmente los conocimientos internos que posee la empresa" (96).

La gestión de calidad no se ha asentado todavía como programa integral. Lo que más bien había sucedido, al momento del estudio, era la implementación de algunos elementos, al decir de un entrevistado, de "programitas' muy 'a la chilena' que se aderezan con terminología foránea, para el sabor y la legitimidad internacional" (106).

Particularmente importante es la constatación que hace el estudio de la forma en que se constituyen y operan las redes de subcontratación, en la que falta la visión global de compartir un negocio común. Algunas de las relaciones de subcontrato son esporádicas, otras relativamente estables, pero carecen de responsabilidades mutuas más allá del contrato de servicios, y otras, las que mejor encarnan una 'red de empresas', comparten la propiedad. Nuevamente aparece el tema de la falta de confianza y su reemplazo por la propiedad como mecanismo de coordinación. Algo mejor parece ser la relación con los proveedores, respecto de la cual algunas empresas han llegado a compartir información, generando verdaderas redes interempresas. Este punto tiene especial relevancia si se piensa que, como estrategia de desarrollo para Chile, se ha postulado que sería posible constituir *clusters* en torno a actividades de exportación en los que podrían participar incluso empresas de tamaño pequeño o microempresas, pero inscribiéndose en un proyecto de producción-exportación plenamente compartido, vale decir, con altos estándares de calidad y compromiso.

Las tecnologías de información han sido incorporadas a las empresas chilenas, aunque privilegiando sus usos tradicionales de generación y acumulación de datos, apoyo a la toma de decisiones y control del personal. Se dejan de lado, por lo tanto, otras facetas de la tecnología que podrían contribuir a la generación de espacios digitales de interacción, trabajo en equipo, reflexividad y aprendizaje organizacional.

En cuanto a los trabajadores, las empresas han buscado la flexibilización, la que puede provocar mayor precariedad laboral. Hay prácticas de reducción del personal y control de las contrataciones, lo que ha conducido a dotaciones ajustadas y polivalencia laboral. Entre ambas, estas dos últimas producen sobrecarga de trabajo. Aunque la capacitación laboral ha aumentado, todavía no existe nada parecido a la gestión del conocimiento y la capacitación tiende a ser inorgánica, esto es, sin diagnóstico previo de competencias ni planificación de lo requerido al respecto. En materia de recompensas ha aumentado la proporción variable de la remuneración, lo cual, a partir de sueldos base extremadamente bajos, significa para los trabajadores un incremento de la incertidumbre e involucra el aumento de la presión del trabajo y deriva en precarización laboral (332).

El trabajo ha aumentado su variedad de tareas, la cual, si bien representa sobrecarga laboral, aumenta el valor del trabajo en términos de sentido. La mayoría de los trabajadores se muestra insatisfecha con el entrenamiento recibido y desea mayores oportunidades de capacitación y uso de sus conocimientos. La retroalimentación sobre el desempeño es pobre y el trabajo se ha intensificado, lo que repercute negativamente en la salud de los trabajadores. Tampoco se aprovecha el aporte de los trabajadores para la reflexividad organizacional. Las sugerencias son canalizadas por las vías jerárquicas y, dado que los ejecutivos están ausentes del lugar de trabajo, no logran ser adecuadamente aprovechadas.

Hay una percepción generalizada de injusticia respecto de las recompensas, que son vistas como arbitrarias, poco transparentes e inadecuadas en relación al aumento de productividad. Todo esto lleva a que Ramos considere que la democratización al interior de las empresas es un proceso todavía en gran medida pendiente (352).

Este es, a grandes rasgos, el panorama que entrega el interesante estudio que hemos reseñado. Constituye un valioso aporte empírico a la comprensión de las transformaciones organizacionales en una época de cambios. Muestra que la empresa chilena arrastra elementos del pasado, los que combina en parte con la incorporación de factores propios de un modelo posfordista y también, en parte, la llevan a redefinir el uso, sentido y alcance de esos elementos nuevos. La configuración resultante es, en palabras de Ramos, 'marcadamente desbalanceada'. Presenta una enorme diferencia respecto de la empresa de hace algunas décadas, pero muchas de sus innovaciones más importantes son utilizadas de un modo distorsionado para reforzar rasgos sumamente tradicionales "cuyas raíces socioculturales e institucionales los hacen muy resistentes al cambio" (360).

El proceso evolutivo no se detiene. Junto con aplaudir la publicación de este trabajo llamado a convertirse en referencia obligada para comprender la empresa chilena en

los primeros años del siglo XXI, surge la necesidad de continuar repitiendo el esfuerzo de indagación empírica, para contar con un registro de los cambios que se suceden sin interrupción. La creciente incorporación de la mujer al trabajo, la inclusión de la responsabilidad social a los temas relevantes de la gestión, la redefinición del peso del trabajo en el sentido de la vida, la llegada al mundo laboral de una generación que ha nacido con la tecnología a su alcance, la demanda mundial por el talento, la redefinición de la política, la pérdida de importancia de las fronteras nacionales, el creciente desinterés por la carrera funcionaria, la multiculturalidad de los colectivos laborales de empresas, cuyos trabajadores, profesionales y ejecutivos provienen de países diversos y cuyas acciones se transan en mercados internacionales. La enorme capacidad coordinadora de los teléfonos celulares que para generar demostraciones masivas, por ejemplo, permite prescindir de la anteriormente indispensable organización partidaria o sindical, la capacidad fiscalizadora y de denuncia de la cual cada individuo está dotado por el simple hecho de poseer un teléfono móvil con cámara incorporada, etc., son todos cambios que ya están afectando o pronto afectarán el modo de conducir la gestión. Las transformaciones documentadas en esta investigación han llenado un vacío. Las que se están produciendo ahora y las que vendrán en el futuro próximo deberían quedar también registradas en trabajos como el de Claudio Ramos, porque sus efectos van a determinar nuevas condiciones para la sociedad y el modo en que se van a organizar las actividades productivas y de servicios.