

David E. Hojman  
*Profesor de Economía y Negocios  
Internacionales, Management School,  
Universidad de Liverpool,  
Liverpool, Inglaterra  
JL33@liverpool.ac.uk*

Gregorio Pérez  
*Académico de la Universidad de Santiago,  
Santiago, Chile  
Candidato doctoral, Universidad de  
Liverpool, Liverpool, Inglaterra  
g.perez@liverpool.ac.uk*

***Cultura nacional y cultura  
organizacional en tiempos  
de cambio: la experiencia  
chilena***

***National culture and  
organisational culture in  
times of change:  
The Chilean experience***

**RESUMEN**

Chile es el único país latinoamericano donde las políticas económicas neoliberales han tenido éxito. Esto podría deberse tanto a la cultura nacional como a la cultura organizacional del país, que están estrechamente relacionadas. Ambas están llenas de contradicciones. El trabajo identifica algunas características más estables en el largo plazo de ambas culturas, así como también dramáticos cambios culturales ocurridos desde mediados de los años ochenta. Éstos últimos coexistieron con rápido crecimiento de la economía. Debido a ambigüedades, inconsistencias y contradicciones en la gestión organizacional, particularmente en lo relativo a recursos humanos, muchos empleados pueden haber sido forzados a adoptar patrones culturales y de comportamiento frecuentemente asociados a la caricatura Condorito.

*Palabras clave:* cultura nacional, cultura organizacional, gestión de recursos humanos, Chile, neoliberalismo, Condorito.

**ABSTRACT**

Chile is the only Latin American country where neoliberal economic policies are successful. This may be a function of both national culture and the country's organisational culture, which are strongly related to each other. Both are full of contradictions. Some long-term, more stable characteristics in both cultures may also be identified, together with dramatic cultural change since the mid 1980s. The latter coexisted with fast economic growth. Given management ambiguities,

inconsistencies and contradictions, in human resources management in particular, employees may have been forced to adopt cultural and behavioural patterns often associated with the cartoon character Condorito.

*Key words:* organisational culture, human resources management, Chile, neoliberalism, Condorito.

## INTRODUCCIÓN

Este estudio examina las culturas nacional y organizacional chilenas a comienzos del siglo XXI. Estas culturas están estrechamente conectadas. Son similares hoy y han sido similares en su evolución histórica. El mercado laboral chileno y la gestión de recursos humanos en ese país están pasando actualmente por procesos paralelos de transición: desde “relaciones industriales” tradicionales abusivas y represivas, hacia una gestión de recursos humanos moderna, y desde una situación secular de exceso de oferta de trabajo al estilo Lewis (demasiados candidatos para un número insuficiente de puestos productivos), hacia una escasez laboral localizada. El estudio argumenta que las ambigüedades, inconsistencias y contradicciones típicas de la gestión están alentando actitudes y comportamientos en muchos empleados, que son normalmente asociados con el personaje de la caricatura Condorito ([www.condorito.cl](http://www.condorito.cl)). Se desarrolla este planteamiento usando tres observaciones sobre la cultura nacional chilena, seguidas por tres proposiciones sobre la respectiva cultura organizacional<sup>1</sup>.

### I. LAS TRES OBSERVACIONES

#### A. Observación 1:

**La cultura nacional contemporánea chilena está llena de ambigüedades, inconsistencias y contradicciones.**

Las contradicciones en la cultura nacional chilena son tales que han llevado a generar, si no confusión, por lo menos ambigüedades y complejidades no resueltas, incluso en el discurso de los mejores analistas<sup>2</sup>.

Algunos ejemplos son los siguientes:

Durante siglos, la Iglesia Católica ha afectado muchos aspectos de la cultura nacional. Pero ambigüedades, inconsistencias y contradicciones importantes han estado presentes en las actividades de la Iglesia. La Iglesia defendió a los indios contra los abusos y atropellos a los derechos humanos cometidos por conquistadores españoles y encomenderos. Pero también de

<sup>1</sup> Véanse materiales y análisis adicionales en Hojman (2004).

<sup>2</sup> Véanse Loveman (2001), pp. 91 y 98; y la discusión de Constable y Valenzuela (1991) en Hojman (1998), pp. 120, 134-135.

buena gana tomó parte en una operación masiva de extracción de riqueza mediante la cual los indios fueron esclavizados o sometidos a servidumbre, y finalmente exterminados físicamente. Paradójicamente, uno de los propósitos de esta operación era pagar los sueldos de sacerdotes, cuya misión era salvar las almas de los indígenas. Siglos después, la Iglesia defendió a las víctimas de los abusos a los derechos humanos cometidos bajo la dictadura de Pinochet (1973-1990), aunque había formado parte del sector más autoritario de la sociedad chilena en el siglo XIX. Incluso hoy, en pleno siglo XXI, la Iglesia está haciendo todo lo posible por evitar ciertos aspectos de la modernización y liberalización de la vida nacional, incluyendo, por ejemplo, oponerse a la Ley de Divorcio o intentar minimizar el papel legal como institución del matrimonio civil (respecto a su homólogo religioso).

Por tanto, no es sorprendente que muchos chilenos hayan respondido a esas ambigüedades con actitudes y mitos igualmente contradictorios, o simplemente con cinismo. Entre los países que se llaman a sí mismos “católicos”, Chile tiene una de las mayores proporciones de población que se autodeclara “católica”, al mismo tiempo que uno de los más bajos niveles de asistencia a las iglesias (Lehmann, 2002; y comentarios de Godoy, 2002, y Valenzuela, 2002). Una posible explicación es que para muchos chilenos, declararse públicamente “católicos”, puede ser, o bien “políticamente correcto”, o una manifestación de esnobismo étnico o de clase social. En cuanto a mitos, ellos también transmiten mensajes contradictorios acerca de cuán poderosa es realmente la Iglesia chilena<sup>3</sup>. Esta pregunta es importante, ya que el próximo presidente de la República podría ser un católico practicante, Joaquín Lavín.

Otra contradicción interesante en la cultura nacional contemporánea chilena es que, comparado con otros países, Chile tiene un nivel de corrupción muy bajo, pero también tiene niveles de confianza bajísimos. En 2003, el *Corruption Perceptions Index* (CPI), producido por *Transparency International* (2003), dio a Chile un valor de CPI igual a 7,5, en una escala que va desde 10 (gran transparencia, prácticamente sin corrupción) a 1 (corrupción muy alta). Chile lo hace mejor (tiene menos corrupción) que varios países de Europa Occidental, y mejor que todos los países excomunistas considerados en el estudio. Chile muestra la mejor posición en Latinoamérica y la mejor entre los países del Tercer Mundo considerados en la muestra, con sólo dos excepciones (por ejemplo, Filipinas tiene un valor de CPI de 2,5). En contraste, la proporción de chilenos que responde “casi siempre sí” o “por lo general sí” a la pregunta típica de encuestas sobre capital social, “¿Se puede confiar en la gente?”, es bajísima. En 1998, esta proporción (o “índice de confianza”) fue 17% en Chile, en comparación con 38% en España, 37% en Hungría, o 27% en las Filipinas (Lehmann, 2002, p. 39). En otras palabras, todo el mundo sabe que Chile es menos corrupto que muchos otros países. Sin embargo, los chilenos confían en otros chilenos, mucho menos que lo que ciudadanos de otros países más corruptos confían en sus propios compatriotas. Cualquier intento de explicación de esta contradicción sería altamente especulativo. Quizá, Chile sea menos corrupto, ¿debido, precisamente, a que cada chileno no confía en los demás chilenos?

---

<sup>3</sup> Véanse en Allende (2003, p. 56) y Halpern (2002, p. 83) dos historias, o mitos, que sugieren interpretaciones opuestas respecto a cuán poderosa es la Iglesia.

Hay también una contradicción y consiste en que, hoy en día, los defensores más consecuentes del progreso económico tienden a ser reaccionarios en materia social y cultural (muchos partidarios de Joaquín Lavín y del partido opositor UDI). Por otra parte, los más consecuentes defensores de la liberalización y modernización social y cultural tienden a ser reaccionarios en materia económica (muchos partidarios del presidente Ricardo Lagos o de la coalición de partidos de gobierno, o *Concertación*).

Otra contradicción es que la fracción de programación televisiva que es escrita y grabada localmente, y que se refiere a temas locales, es alta y sigue creciendo (Halpern, 2002; *El Mercurio*, 2004a). Esto, a pesar de que la economía chilena es una de las más abiertas o “globalizadas” del mundo.

## B. Observación 2:

**Es posible identificar en la cultura nacional chilena ciertas características estables o “permanentes”, que han ido cambiando sólo muy lentamente a través de los siglos.**

Algunas características relativamente estables, o “permanentes”, de la cultura nacional chilena, que pueden ser identificadas casi desde el inicio de la Conquista española, han ido cambiando sólo muy gradualmente. Estas características estaban presentes en el siglo XVI y también en el siglo XX (aunque en ciertos casos se ven superficialmente diferentes); además permiten a un observador casual identificar una cultura “chilena”, independiente del período histórico que se esté considerando. Por el contrario, un observador más cuidadoso podría ver cómo esta cultura ha evolucionado sutilmente a través del tiempo. Ejemplos importantes son el “verticalismo” de las relaciones sociales, los estallidos esporádicos y brutales de represión, y la naturaleza generacional y cíclica de los conflictos políticos agudos.

El verticalismo significa que la clase dominante (que fue en buena medida la misma antes y después de la Independencia en 1810) no podía ser desafiada impunemente. Otra definición de verticalismo es la “sacralización del orden” (PNUD, 2002, p. 59; véase también Jocelyn-Holt, 2000), literalmente, elevar el “orden” a la categoría de algo sagrado. El verticalismo está relacionado con lo que Loveman (2001) llama el “capitalismo hispánico”. Muchas desigualdades perpetuadas generación tras generación y siglo tras siglo, son también manifestaciones de este verticalismo. Desafíos serios a la clase dominante, o al orden establecido, fueron siempre enfrentados con estallidos o explosiones de represión brutal. Sin embargo, la represión no era permanente, porque los desafíos eran típicamente generacionales. La amenaza al orden venía desde miembros jóvenes de la clase dominante, quienes eventualmente tomarían los lugares que les pertenecían en las altas esferas de la sociedad, y se transformarían en activos partidarios del sistema. Alguna vez en el pasado la antigua generación, cuando era joven, también había desafiado al orden establecido. Como los jóvenes envejecen, y los viejos atesoran memorias románticas de su propia juventud, la reconciliación podía tardar pero en algún momento inevitablemente llegaba, completando el ciclo.

Por otra parte, el orden, sacralizado o no, trajo consigo el imperio de la ley, instituciones sólidas, y respeto por la propiedad privada. “Ciclicidad” podría ser otra forma de descri-

bir “acuerdo” o “compromiso”. Se usa aquí la palabra “compromiso” con un sentido positivo, el equivalente a la palabra inglesa *compromise*. Esta acepción es sutilmente diferente al significado más usual del término “compromiso” en el idioma español, donde a menudo se usa como equivalente a “traición”. Chile incluso tuvo su propio “estado de compromiso” en, aproximadamente, el segundo tercio del siglo XX. Este sistema político y social fue una experiencia decepcionante respecto al dinamismo económico. Pero, por otra parte, hizo una contribución sustancial en cuanto al progreso político y de desarrollo de una clase media educada y políticamente coherente. También generó importantes expresiones de progreso en el mundo de la organización laboral. Ningún país latinoamericano ha ido tan lejos como Chile, en darle a la expresión “compromiso” un significado tan parecido al de la palabra inglesa *compromise*.

### C. Observación 3:

**Desde mediados de la década de los ochenta, la cultura nacional ha experimentado cambios dramáticos, al mismo tiempo que la economía crecía rápidamente.**

Después del golpe militar de 1973, hubo cambios culturales importantes. Posiblemente, el mejor ejemplo es el papel desempeñado por los tecnócratas libremercadistas, los *Chicago Boys*. Las políticas recomendadas por los Chicago Boys generaron cambios económicos e institucionales que afectaron favorablemente a muchos sectores y grupos, algunos de ellos en forma completamente inesperada por los beneficiarios, en muchos mercados diferentes (Hojman, 1994, 1998, 2002). Al mismo tiempo, cambios tecnológicos, en gran parte o completamente exógenos, estaban también ocurriendo. Finalmente, y a consecuencia de todo lo anterior, las preferencias y actitudes de muchos individuos, grupos y sectores cambiaron. Por ejemplo, nuevas políticas económicas alteraron el carácter tradicional de la participación de la mujer en el mercado del trabajo, lo que contribuyó a cambiar ciertas actitudes culturales en las mujeres (Hojman, 1999)<sup>4</sup>. Otras (o las mismas) nuevas políticas económicas transmitieron información, ayudaron con aprendizajes y generaron expectativas de cambio acerca de las ventajas relativas del libre mercado y de la búsqueda de rentas monopolísticas en el comercio internacional. Eventualmente las actitudes respectivas también cambiaron. Además, nuevas políticas económicas controlaron la inflación, hicieron al sector financiero moderno y confiable, y estimularon el ahorro y la inversión (más allá de la tradicional inversión de las familias en la educación de sus hijos). Todo esto también ayudó a generar nuevas actitudes culturales.

Entonces, todos estos cambios culturales endógenos contribuyeron a hacer permanentes los previos cambios económicos. Las políticas de libre mercado y economía abierta sobrevivieron a la caída de la dictadura militar en 1990. Pero este proceso fue lento y gradual, y estuvo afectado por contradicciones y compromisos.

---

<sup>4</sup> La participación femenina en el mercado de trabajo ha crecido tanto en períodos de expansión como de contracción, antes y después de la crisis de 1982, y antes y después de la crisis de 1997. Véase en Halpern (2002, pp. 30, 82-83) ejemplos de cómo las fotonovelas han estado reflejando esta nueva realidad.

La cultura nacional chilena ha vivido otros cambios profundos y sustantivos desde 1985 (el año cuando comenzó el más reciente período de crecimiento económico), o 1990. Estos cambios culturales han tenido lugar junto con un crecimiento económico muy rápido.

Durante 1990, el gasto familiar real promedio creció 170% (Halpern, 2002, p. 17). Pero esto no significa que el consumo de todo haya crecido a la misma tasa. Además, también está el impacto del cambio tecnológico. Hay muchos ejemplos. El número de cajeros automáticos subió desde 374 en 1991 a 2.588 en 2001. Las llamadas telefónicas de larga distancia crecieron desde 36 a 259 millones de minutos en 1989-1999. El uso de internet creció más de 500% en 1997-2000 y, por encima de eso, por sobre 600% entre 2000 y 2001 (Halpern, pp. 19, 28, 29, 32). El gasto en publicidad aumentó a más del doble entre 1993 y 1995 (Joselyn-Holt, 2000, p. 218). Las matrículas en universidades privadas incrementaron desde 5.000 en 1985 a 101.000 en 2000. La televisión por cable se expandió desde 71 canales en 1994 a 198 canales en 2000 (PNUD, 2002, p. 157). El número de nuevos matrimonios cayó desde 8 a 5 por cada mil habitantes entre 1980 y 1998, y el número de “nulidades” (un artificio legal que permitía el divorcio de hecho antes de que se aprobara la Ley de Divorcio) aumentó desde 4 a 9 por cada mil matrimonios (Halpern, p. 38). Sería muy difícil argumentar que todo lo anterior no ha generado ningún cambio cultural importante, o que la cultura nacional sigue siendo la misma.

Hay muchos ejemplos recientes de innovación cultural. Schurman (1996) ha observado una nueva actitud en los dueños de empresas pequeñas en Chile (en este caso en particular, en el sector de pesca y procesamiento de pescado). A diferencia de lo que ocurría en los años sesenta, hoy día estos nuevos empresarios están orgullosos de ser considerados precisamente eso, “empresarios”. En los años sesenta, nadie se sentía orgulloso de ser un pequeño empresario, y muchos de ellos habrían gustosamente tomado un empleo en el sector público, si se lo hubieran ofrecido<sup>5</sup>.

Se podría mostrar muchos otros casos de recientes cambios económicos que, en diferentes grados, han generado cambios culturales. Por ejemplo, en el año 2003, la economía se expandió en alrededor de 4%. Sin embargo, el número de automóviles nuevos registrados en igual período creció por sobre 16% (*El Mercurio*, 2004b). Aquellas familias que no tenían un automóvil antes de 2003, y compraron uno, posiblemente cambiaron por lo menos algunas de sus actitudes y preferencias. Tener un automóvil por primera vez significa nuevas oportunidades y nuevas responsabilidades. Pero también aquellos que sí tenían un automóvil antes de 2003, y aquellos que no lo tenían antes ni lo tuvieron después, fueron afectados por varias externalidades, positivas y negativas, resultado de la expansión automovilística de 2003. Es perfectamente posible que también estos grupos experimentaron cambios culturales.

Pero podría ser engañoso sugerir que el registro de automóviles nuevos fue la única actividad que creció en 2003 a tasas mucho más altas que el Producto Nacional Bruto. La

---

<sup>5</sup> Véase en Hojman (1997) un análisis del papel desempeñado por el diario *El Mercurio*, en educar a la opinión pública y a funcionarios y técnicos durante la década de los noventa. Montero (1997) presenta material adicional sobre los nuevos empresarios.

publicación de libros creció en 50%, respecto al número de unidades, y por sobre el 20% en cuanto a nuevos títulos (*El Mercurio*, 2004c). Las implicancias culturales de este auge editorial son obvias.

Otro ejemplo se refiere a la censura de películas. En los últimos seis años de la dictadura de Pinochet (1984-1989), 80 películas fueron censuradas (*El Mercurio*, 2004d). En los seis años siguientes, a partir del retorno al orden cívico democrático (1990-1995), sólo 28 películas fueron censuradas. Sin embargo, la razón por la que menos películas fueron afectadas es poco clara. Por una parte, es posible que los censores hayan adoptado una actitud auténticamente más liberal. Por otra, también es posible que la demanda de películas haya caído como resultado de la expansión de la televisión y el internet. En cualquier caso, lo que es verdaderamente importante es que de todas maneras ha ocurrido un cambio. Este cambio ha sido, o bien cultural e institucional (los censores son ahora más liberales), o económico y tecnológico (la televisión y el internet han reemplazado al cine como la actividad recreativa más importante).

Los cambios culturales también se reflejan en la supervisión de programas y publicidad en televisión (junto con pruebas adicionales de ambigüedades, inconsistencias y contradicciones). Existe censura y autocensura. Una agencia oficial publica evaluaciones anuales de los programas de televisión, telenovelas en particular, que fueron transmitidos durante el año anterior. Se le dice al público chileno cuánta violencia hubo en televisión (*El Mercurio*, 2004e), cuánto de esta violencia fue física, verbal, amenazas, o sexual, si la violencia se refería al argumento central de la fotonovela o a desarrollos temáticos laterales, con participación juvenil, de intensidad alta o baja, y así sucesivamente. Además, y todavía menos necesario si ello fuera posible, a los chilenos se les dice de qué trataba cada fotonovela, incluyendo “problemas sociales”, “triángulos, infidelidades y luchas de poder”, “muerte, pecado, fe y pasión”, y “sexualidad, desórdenes alimenticios y relaciones familiares y amorosas”. Esto sugiere una coexistencia nada fácil de (a) la convicción intelectual de que la libertad de expresión debe ser respetada, con (b) una necesidad paternalista de proteger al público, con (c) presiones atávicas hacia aceptar cualquier cosa que la Iglesia Católica disponga.

Es posible que una de las muestras más significativas del cambio cultural reciente sea la expresión “la libertad es libre” (*freedom is free*, Halpern, 2002, p. 38). Esta expresión es usada por liberales (o “libertarios”) para desafiar a los conservadores. Significa que no se puede tenerlo todo. La libertad económica trajo consigo crecimiento económico acelerado, pero también cambios sociales y culturales y, por tanto, inevitablemente, nuevas formas de libertades sociales y culturales. Ni la libertad económica ni la libertad social y cultural pueden darse la una sin la otra. Si uno busca la libertad económica, y la obtiene, entonces no le queda más remedio que abrirse a la modernización y liberación de las costumbres.

En 1997, se les preguntó a los chilenos, en una encuesta de opinión, si pensaban que “el país había mejorado económicamente”. El 54% dijo sí, contra 46% que dijo no. También se les preguntó si “la gente se sentía más feliz ahora”, a lo cual un masivo 83% dijo que no (PNUD, 1998). Este resultado, junto con datos arrojados por otros estudios similares, ha sido interpretado como prueba de un sentimiento de malestar generalizado. Chile sería un país con fuerte crecimiento económico, pero donde la gente no se siente “feliz”, “contenta” o “satisfecha”

(PNUD, 2002). Sin embargo, esta interpretación puede ser total o parcialmente incorrecta<sup>6</sup>. Es muy posible que haya una gran diferencia entre cómo (o qué) los chilenos son realmente, y la forma cómo responden a ciertas preguntas en encuestas de opinión. Respuestas como, “Sí, yo soy católico” (véase la sección Observación 1), o distintas versiones de la frase, “No, yo no creo que el dinero haga más feliz a la gente”, pueden ser respuestas falsas, pero favoritas, porque son “políticamente correctas”, o por esnobismo de clase social o étnico, cinismo u oportunismo. Si la razón es esnobismo, se sabe que esto ha sido parte de la cultura nacional chilena por al menos 200 años. Por el contrario, si la razón es cinismo, éste sería un aspecto relativamente nuevo de la cultura nacional, o al menos un aspecto poco observado o suficientemente resaltado en el pasado. Posiblemente ambas razones, esnobismo y cinismo, están presentes<sup>7</sup>.

Existen muchos otros aspectos y características de la cultura nacional después de 1990 que son extremadamente interesantes. Dos de los ejemplos más prominentes son el caso de los teléfonos celulares de juguete y el caso de los carros de supermercados. Cuando se prohibió usar teléfonos celulares mientras se manejaba un automóvil, la policía detuvo a conductores que parecían estar cometiendo esta infracción, sólo para descubrir que muchos de ellos estaban aparentando usar un celular. Los “celulares” eran en realidad juguetes de madera. El caso de los carros de supermercado se refiere a que algunos clientes llenan sus carros con los productos más caros, exquisitos y lujosos de todo el mundo, la mejor champaña, caviar, etc. Entonces, proceden a abandonar el carro discretamente y dejan el supermercado sin comprar nada. Estas dos historias tienen en común que ambas podrían ser interpretadas como manifestaciones de esnobismo, como tratar de impresionar a un amigo o vecino ingenuo. Pero hay otras posibilidades. Podrían ser, por ejemplo, resultado de cinismo u oportunismo (y, por tanto, desde la perspectiva de un economista, actos racionales): intentar sacar provecho del esnobismo de otro, por ejemplo, un socio potencial para un negocio, o una posible nueva conquista sexual<sup>8</sup>. O incluso, podrían ser manifestaciones de humor, quizá negro, o “posmoderno”, pero bromas al fin y al cabo. Y este humor podría ser sólo eso o, alternativamente, también una forma de protesta.

En cualquier caso, estas explicaciones alternativas del comportamiento de conductores con teléfonos celulares que son en realidad juguetes de madera, o compradores potenciales de comida lujosa en supermercados, que finalmente no compran nada, son perfectamente compatibles con el cambio cultural reciente. Podría tratarse de evidencia, tanto de la transformación

---

<sup>6</sup> El “malestar” en Chile no es un sentimiento posterior a Pinochet. Ya había sido observado en 1900 (Collier y Sater, 1996, p. 184). Pero el hecho de que la distribución del ingreso no haya mejorado desde mediados de la década de los ochenta, a pesar del rápido crecimiento económico, es una explicación razonable del “malestar” en el siglo XXI. Véase la “Carta Abierta al Viejo Pascuero”, en Subercaseaux (1996, pp. 173-174).

<sup>7</sup> El esnobismo ha resistido todos los cambios históricos por mucho tiempo (Hojman, 1998, 2002; Neira Cisternas, 2001). Un nuevo cinismo puede haber sido estimulado por las graves limitaciones del sistema de intermediación política, que es incompleto, insatisfactorio y engañoso (Jocelyn-Holt, 2000; Halpern, 2002).

<sup>8</sup> A juzgar por la oferta enorme de moteles discretos en Santiago y alrededores, en muchas calidades y precios, infidelidad matrimonial, sexo antes del matrimonio que no es bien visto por padres conservadores, o encuentros sexuales casuales y sin compromiso, pueden ser todos frecuentes.



de actitudes hacia formas más cónicas y “empresariales”, como del hecho de que algunos chilenos están comenzando a usar este tipo de actividades humorísticas como formas nuevas de protesta cultural y social.

## II. LAS TRES PROPOSICIONES

### A. Proposición 1:

**La cultura organizacional es parte de la cultura nacional y es afectada por factores similares.**

En particular, la cultura organizacional contemporánea en Chile está llena de ambigüedades, inconsistencias y contradicciones. También se puede identificar en ella algunos aspectos relativamente estables o “permanentes”, que han ido cambiando muy lentamente durante siglos. Además, en décadas recientes, ciertos cambios sustanciales han tenido lugar en la cultura organizacional (junto con crecimiento económico rápido).

Como se volverán a tocar estos temas en detalle al discutir las Proposiciones 2 y 3, en esta sección solamente se ilustrará el argumento con el caso de la agencia XYZ (el nombre ha sido cambiado por razones de anonimato). Este caso fue directamente observado por uno de los autores del presente, en su función de miembro de un equipo de consultoría contratado por XYZ a mediados de 1990. La agencia XYZ es una institución estatal, cuyo propósito es controlar y patentar nuevos productos médicos y cosméticos. El sistema antiguo involucraba grandes cantidades de papel que se trasladaban de un escritorio a otro, y muestras de productos desplazados desde un laboratorio a otro. El movimiento físico del papel y muestras era controlado tradicionalmente por medio de “cuadernos de firmas”. Cada empleado firmaba los “cuadernos de firmas” de otros empleados, y se aseguraba que otros empleados firmaran su propio cuaderno cuando esto era requerido. El equipo de consultores diseñó, probó e implementó un sistema computarizado nuevo y completo, que fue introducido con mucho alboroto y grandes expectativas en la dirección y mandos medios. Después de un tiempo se descubrió que, aunque los empleados estaban utilizando efectivamente el nuevo sistema, no habían abandonado los “cuadernos de firmas”. Simplemente duplicaban sus esfuerzos, haciendo el mismo trabajo dos veces, usando dos tecnologías diferentes.

Hay varias explicaciones posibles. Puede ser que los empleados de XYZ no confiaran en el nuevo sistema, quizá porque no estaban familiarizados con él, y no habían recibido suficiente entrenamiento o capacitación. O quizá, los empleados pensaron que la dirección no confiaba en el nuevo sistema. Los empleados podrían haber concluido erróneamente, “leyendo entre líneas”, que un mensaje había sido enviado, de modo indirecto, discreto o subliminal, por la dirección o mandos medios (se trataría, en este caso, de un problema de mala comunicación). O tal vez, los empleados estaban orgullosos de las antiguas tradiciones de XYZ (que fue fundado en 1892) y no veían por qué tenían que cambiar algo que, en su opinión, había funcionado bien por muchas décadas. O quizá, los empleados valoraban la oportunidad de contacto

físico y personal con colegas, que el sistema antiguo ofrecía. En algunas de estas hipótesis, el comportamiento de los empleados puede describirse como una respuesta posiblemente racional, en un ambiente ambiguo y contradictorio.

Varios aspectos de la Proposición 1 van a ser explorados en más detalle en el contexto de la discusión de relaciones industriales y gestión de recursos humanos. Estos aspectos serán examinados cuando se expongan las Proposiciones 2 y 3.

## **B. Proposición 2:**

**Las actitudes de muchos gerentes chilenos hacia sus empleados, y hacia las relaciones industriales y gestión de recursos humanos en general, tienden a ser inconsistentes e imprevisibles (“esquizofrénicas”).**

Estas actitudes tienden a fluctuar más o menos aleatoriamente entre comportamientos muy “atrasados” (abusivos, primitivos o tiránicos), y comportamientos mucho más “avanzados” o “progresistas”.

La naturaleza de las “relaciones industriales”, entendidas en el sentido más amplio posible, es otra característica relativamente estable de la cultura nacional, que ha cambiado muy lentamente durante siglos (véase la sección Observación 2). La manera como muchos gerentes ven, describen y negocian con sus trabajadores, es un aspecto importante de toda sociedad. Las “relaciones industriales” de los conquistadores españoles eran simples y directas. Estaban basadas en represión brutal, respaldada por la ideología necesaria. En una carta a su padre, escrita desde Chile en 1552, un conquistador dice: “Gracias a mis servicios en la guerra... he obtenido un repartimiento de indios, y soy el dueño de un valle en la costa, con más de mil indios. Construí una casa fortificada donde vivo, con caballería a mi servicio, y he sometido a toda la provincia, quemando casas y ahorcando indios” (citado por Kamen, 2002, p. 123). En cuanto a ideología, don Alonso de Oñate explicaba al rey Felipe III en 1600: “Los indios... puede decirse que son esclavos de los españoles... de acuerdo con la doctrina de *La política* de Aristóteles... Y por esta razón, la naturaleza ha proporcionado especialmente sus cuerpos, de manera que tengan fortaleza suficiente para el servicio personal. Los españoles, por el contrario, son de proporciones delicadas, y son prudentes e ingeniosos, y por lo tanto, están en condiciones de vivir una vida política y civil” (citado por Elliott, 1970, p. 44). La evidencia de brutalidad en los conquistadores, así como de su respaldo ideológico en el período colonial temprano, son abrumadoras (Hojman, 1998, p. 134; 2002, p. 168)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Muchos historiadores chilenos prefieren no enfatizar esta brutalidad y crueldad, lo que es quizá comprensible. Por ejemplo, se sabe que mujeres españolas que caían prisioneras de los indios a veces se negaban a volver a la sociedad colonial española, aunque ello fuera posible (Blanco, 1998). De aquí se puede concluir erróneamente que los indios eran mejores novios o maridos. En realidad, las prisioneras españolas eran maltratadas. Pero el oprobio de volver a la sociedad de origen, después de haber sido violada por indios, o de haberse convertido voluntariamente en la compañera de un indio, o estando embarazada por un indio, eran considerados todavía peores (Alegria, 2003). O a veces se nos dice que los indios eran

Las cosas han cambiado desde entonces. Por ejemplo, el prestigioso premio Carlos Vial Espantoso, se otorga todos los años desde el 2000 a la corporación con el desempeño más destacado con relación al bienestar de sus trabajadores. Esto puede referirse a distribución de utilidades, reconocimientos especiales asociados al logro de objetivos específicos, participación de los empleados en el diseño de la estrategia de la compañía, entrenamiento, programas de viviendas, cultura o deporte, y otros (*El Mercurio*, 2004f). Compiten las compañías líderes, y la posición de miembro del comité del Premio es considerada un honor y buscada por muchos activamente. Muchas empresas chilenas tienen equipos especializados de recursos humanos, altamente calificados, respetados, y bien pagados (Pérez, 1996; Pérez y Rodríguez, 2003). Pero llegar a este nivel de progreso, desde el nivel inicial de ahorcamiento y amputación de los dedos de los pies, tardó más de cuatro siglos y medio.

Por siglos, las “relaciones industriales” heredadas del período de la Conquista y principios de la Colonia, primitivas, abusivas y tiránicas, se mantuvieron prácticamente inalteradas, con sólo variaciones menores. Estas actitudes fueron reforzadas por la presencia constante de “oferta ilimitada de trabajo”, al estilo Lewis. La mano de obra era muy barata y fácil de reemplazar. Este fenómeno ya fue descrito en 1796 por el escritor y administrador colonial Manuel de Salas (De Salas, 1994). Hoy, a principios del siglo XXI, los trabajadores (o al menos muchas formas de trabajo) ya no sobran. Sin embargo, la escasez es localizada y no ha tomado aún proporciones alarmantes. Pero esta transición está avanzando y se está reflejando gradualmente en las prácticas laborales. En cuanto a esfuerzos académicos, la verdad es que no hay mucho. Por ejemplo, los programas de administración de negocios de la Escuela de Negocios de Valparaíso (ENV), parte de la Universidad Adolfo Ibáñez, son los más respetados entre aquellos ofrecidos por universidades privadas en Chile, y la ENV es una de las cuatro escuelas de negocios más prestigiosa de Latinoamérica. La investigación académica en la ENV se diseña usando documentos de discusión o *working papers*, de los cuales 28 fueron publicados entre 2000 y 2003. Ninguno de estos 28 documentos es en el área de recursos humanos.

No todas las compañías chilenas de finales del siglo XX y comienzos del XXI son igualmente inconsistentes, impredecibles o “esquizofrénicas”. Muchas empresas responden racionalmente a las presiones competitivas en sus mercados respectivos, así también a diferencias en el grado de escasez relativa de distintos tipos de mano de obra. Pero, en casos de ausencia de competencia efectiva en el mercado del producto (por ejemplo, debido a barreras de entrada), habrá más espacio para arbitrariedades y para que la gerencia satisfaga sus prejuicios favoritos. Además, el grado de dedicación por parte de la gerencia a atender las necesidades de sus empleados, es posiblemente más alto en aquellas compañías que producen para el mercado internacional.

Sin embargo, también podemos encontrar una varianza alta respecto a las actitudes de los gerentes hacia sus trabajadores, en compañías orientadas hacia mercados externos. En este sentido, los tres casos estudiados por el *Journal of Business Research* en 2000, son altamente

---

transportados “para ser evangelizados y civilizados” (Urbina Burgos y Montiel Vera, nd). Pero lo que no se dice es que prácticamente nunca los indios aceptaban esto de buena gana, por lo que conquistadores y encomenderos a menudo les amputaban los dedos de los pies, para impedirles escapar (Alegría, 2003).

reveladores (Brenes *et al.*, 2000; Goiri *et al.*, 2000; Martínez *et al.*, 2000; véase también Hojman, 2002, pp. 168-169). El primer caso es un grupo de seis firmas manufactureras pequeñas en el sector metalmecánico, que se juntaron en un consorcio para exportar al mercado estadounidense. Este estudio de caso no hace referencia a recursos humanos o relaciones industriales, excepto para señalar que fue un error contratar inicialmente a dos ejecutivos y una secretaria, todos ellos de nacionalidad estadounidense, para hacerse cargo de las operaciones del consorcio en Florida. Finalmente, estas tres personas tuvieron que ser reemplazadas por empleados chilenos, debido a “diferencias en el estilo de hacer negocios”. Los tres norteamericanos eran “culturalmente incompatibles con la organización en Chile” (Goiri *et al.*, 2000, pp. 43, 46). En cuanto a los trabajadores chilenos en las plantas del consorcio en Chile, posiblemente el esfuerzo exportador no requería nada especial. Da la impresión que cualquiera que hubiera sido contratado lo habría hecho igualmente bien.

El segundo estudio de caso se refiere a una empresa familiar en el área de utensilios de cocina y productos para la limpieza doméstica. Aquí hay una clara preocupación por la capacitación laboral y por contratar los gerentes y especialistas apropiados. La compañía tiene incluso un “credo de la empresa”, que enfatiza “la creatividad, el compromiso, la autonomía y el trabajo en equipo” (Martínez *et al.*, 2000, p. 84). Finalmente, el tercer caso es el de una empresa grande en el área de generación y distribución de energía eléctrica (Brenes *et al.*, 2000). Originalmente creada como empresa estatal en los años 1940, después de ser privatizada aumentó sus niveles, que ya eran altos, de preocupación por sus recursos humanos y la alta calidad de sus relaciones industriales. Estos estándares elevados de esfuerzo y dedicación al capital humano y bienestar de empleados especializados, ingenieros y gerentes, que han estado presentes por varias décadas, han rendido retornos muy atractivos, permitiendo a la compañía invertir masivamente en otros países de América Latina.

Al otro extremo del espectro, se podría mencionar, entre muchos otros ejemplos, JKL, la productora de cobre que es parte del conglomerado RST (ambos nombres han sido cambiados por razones de anonimato). Las acciones de JKL están en el índice de acciones *blue-chip* del *Financial Times*, FTSE 100. Sin embargo, JKL no publica sus políticas respecto a derechos de los empleados, diversidad laboral, o precauciones contra accidentes del trabajo (Klinger, 2004).

Pero quizá el aspecto más interesante del problema no sea la gran variación en actitudes gerenciales de empresa a empresa. Incluso, más impactante es la brecha, en la misma compañía, entre lo que se dice, o lo que se intenta, y lo que efectivamente sucede. El resultado es algo que podría describirse como esquizofrenia corporativa. Hay un ejemplo interesante que proviene de una investigación realizada por uno de los autores. Se refiere a la obsesión con “innovación”. Durante 1996, los gerentes de recursos humanos de trece grandes empresas en Chile fueron entrevistados (Pérez, 1996). Cuando se les preguntó acerca de innovación, todas las respuestas fueron positivas. En algunos casos, mencionar la palabra “innovación” a la secretaria respectiva, ésta hizo la diferencia entre conseguir la entrevista o no conseguirla. Sin embargo, a pesar del énfasis en el discurso gerencial, en la práctica no se encontraron instrumentos, ni formales ni informales, que permitieran a la compañía estimular, comprometerse con, o reconocer, la “innovación”. Había una brecha enorme entre lo que los entrevistados decían y lo que en realidad pasaba. El directorio de cada empresa esperaba, o exigía, que el gerente res-

pectivo de recursos humanos tuviera una actitud positiva respecto a la “innovación”. Pero como en realidad no había nada sustantivo, respecto a las facilidades y mecanismos idóneos, al gerente de recursos humanos no le quedaba más remedio que hacer ruido, hablar aunque su discurso no significara nada. Lo más característico de estos gerentes era su deseo de ser vistos como “actualizados” o políticamente correctos, haciendo lo que estaba de moda, y no ser vistos como “obsoletos” o desactualizados, como los que se han “quedado atrás”.

Otras actitudes disfuncionales o patológicas observadas frecuentemente en la administración de algunas empresas, son la regresión a estilos autoritarios, la negativa a aceptar las conclusiones de consultorías cuando éstas no coinciden con lo que el gerente quiere oír, y el castigo a aquellos empleados que expresan opiniones “demasiado” sinceras a gerentes o consultores, incluso aunque la franqueza haya sido inicialmente promovida y alentada por la propia gerencia.

### C. Proposición 3:

**Como respuesta a estas actitudes y requerimientos inconsistentes e impredecibles (“esquizofrenia”) de la gerencia, muchos empleados desarrollan y adoptan las técnicas de supervivencia más apropiadas. Posiblemente, el mejor modelo de estas técnicas es el personaje de caricatura Condorito ([www.condorito.cl](http://www.condorito.cl)).**

En el presente contexto, “técnicas apropiadas” son las mejores para que el empleado sobreviva. “Apropiado” puede ser muy diferente e incluso estar en contradicción con la práctica óptima para lograr los objetivos de la organización.

Una buena historia relacionada con esto viene del intento de introducir un nuevo *software* de administración, SAP, en la empresa minera ABC (el nombre ha sido cambiado por razones de anonimato). A pesar del compromiso explícito de la gerencia con el nuevo sistema, los empleados creían que los objetivos verdaderos eran diferentes a los mencionados, se generaron mitos y nuevas redes informales, aumentó el miedo al desempleo y surgieron nuevas fuentes de poder en la organización (Pérez, 2001). Así, aunque todos los empleados decían usar el nuevo sistema, sólo algunos lo hacían y el resto aparentaba. El antiguo sistema continuó siendo usado, secretamente, por la mayoría del personal, incluyendo al gerente general.

En Chile, muchos empleados son sistemáticamente evaluados de acuerdo con sus desempeños en tareas que son extremadamente difíciles de ejecutar, o están en contradicción con los sistemas organizacionales. Los empleados están obligados a responder a mensajes ambiguos, confusos o contradictorios. Esto es esencial para sobrevivir en un ambiente que es particularmente complejo.

El personaje de caricatura Condorito ha sido descrito como el más perfecto exponente de la cultura de los sectores subalternos en Chile (Collier y Sater, 1996, p. 300; Loveman, 2001, p. 358). Condorito es un sobreviviente. Es cínico, subversivo, irreverente, insolente, orgulloso, “pobre pero honrado”, consciente y vociferante en defensa de sus derechos, oportunista y emprendedor (“empresarial”). Tiene un sentido del humor ácido, negro (o gris oscuro), es desfachatado, valiente, manipulador, infiel, lúdico, absurdo (o “posmoderno”), a veces in-

genuo pero más a menudo brutalmente realista, curioso y escéptico. Está tratando siempre de entender las razones de eventos negativos. Es enemigo del autoengaño, pero también tiene una capacidad infinita para ser sorprendido por la estupidez de los demás. Es multifacético, disfruta de la vida, es a veces víctima de sus propias contradicciones; puede ser cruel y (o porque) es blanco de la crueldad de otros. Condorito ha sido siempre apolítico. Fue creado a mediados del siglo XX como representante del hombre típico de clase baja o clase media baja chilena; pero es posible que, después de 1990, muchos más chilenos que antes se estén pareciendo más y más a Condorito<sup>10</sup>.

La presencia de millones de Condoritos en las empresas chilenas a principios del siglo XXI, podría ser interpretada como una adaptación racional a la necesidad de integrarse a un ambiente de demandas corporativas contradictorias. Muchos sistemas organizacionales y subculturas corporativas actuales alientan la improvisación; el “vivir y dejar vivir”; el culpar a otros; el ser astuto, sagaz, cauteloso, ingenioso, flexible, mentalmente ágil, e hipócrita; la habilidad para desenvolverse dentro de y entre redes informales; la dependencia de rumores; y “la picardía del chileno”.

### III. EL VEREDICTO DE LA OPINIÓN PÚBLICA

Nuestra visión del estilo típico de muchos gerentes chilenos, y de la respuesta típica de los trabajadores respectivos, parece ser compartida por la opinión pública del país. Por ejemplo, algunas informaciones relevantes acerca de las percepciones de la gente provienen de encuestas realizadas en 2001 a más de 1.300 visitantes en el *shopping mall* Parque Arauco en el sector oriente de Santiago (Rodríguez *et al.*, 2001). El Parque Arauco no es perfectamente representativo de la opinión nacional, porque sus clientes son de ingresos medios y altos. Pero de todas maneras, estos datos nos permiten formarnos por lo menos una idea, y en muchas preguntas el signo (positivo o negativo) del sesgo respectivo será más o menos evidente. Podemos suponer que la mayoría de los entrevistados son típicos empleados de empresas chilenas (entre las excepciones se encuentran estudiantes, dueñas de casa, empleadores, trabajadores por cuenta propia, y personas que residen en el extranjero). Los entrevistados estaban conscientes del hecho de que las compañías chilenas habían experimentado cambios durante los cinco años previos (1996-2001), y que tanto la inestabilidad como las nuevas tecnologías habían afectado a los empleados. Los encuestados estaban, igualmente, divididos entre aquellos que opinaban que el empleo típico ofrecía posibilidades para el desarrollo personal, y aquellos que creían lo contrario. También estaban divididos entre aquellos que pensaban que los beneficios del trabajo habían mejorado durante el período 1996-2001, y aquellos que creían que habían disminuido. La mayoría de los entrevistados, tres de cada cuatro, creía que el acceso al empleo dependía de amistades o contactos familiares, y no de la publicación de avisos en medios de

---

<sup>10</sup> Especialmente antes de que Condorito se convirtiera en “latinoamericano”. Aunque muchos miembros del equipo creativo de Condorito son todavía chilenos, la marca es ahora propiedad de la empresa mexicana Televisa.

comunicación y concursos abiertos. Resumiendo, la percepción general era de cambio corporativo e introducción de nuevas tecnologías que, sin embargo, no habían logrado beneficiar, compensar y reconocer a los empleados adecuadamente. La visión de la abrumadora mayoría era pesimista, fatalista y paternalista.

La percepción que tenían los entrevistados acerca de las relaciones industriales no era particularmente buena. Un 63% pensaba que las compañías trataban a sus empleados exactamente como la ley lo ordenaba, ni mejor ni peor. Otro 31% pensaba que los empleados eran tratados como desechables o prescindibles. Solamente 5% creía que los empleados eran tratados como un recurso valioso.

En cuanto a la opinión que tenían los entrevistados acerca de los empleados, tampoco era especialmente buena. El 75% de la muestra estuvo de acuerdo en que el trabajador chileno no corre riesgos; el 57%, que es flojo; el 73%, que no acepta críticas, y el 59%, que al trabajador chileno le gusta que le digan lo que hay que hacer. Pero hay que reconocer que, si es que la gerencia quiere que al trabajador le “guste” que le digan lo que hay que hacer, posiblemente a éste no le queda más remedio que “gustarle”, o pretender que le “gusta”.

## CONCLUSIÓN

El desempeño de la economía chilena desde mediados de 1980 ha sido espectacularmente exitoso. Pero posiblemente este desempeño podría haber sido todavía mejor, si es que la gestión hubiera sido mejor. Actitudes gerenciales que generan respuestas por parte de los empleados de tipo “Condorito” dañan la calidad general de la experiencia en el lugar de trabajo. Estas actitudes gerenciales, y las respuestas respectivas de los empleados, afectan las utilidades negativamente, incrementan la brecha entre el producto potencial y el producto actual de la economía, y en el largo plazo disminuyen el producto potencial. La gerencia chilena necesita urgentemente más y mejor educación.

*David E. Hojman es ingeniero comercial de la Universidad de Chile y Doctor en Economía de la Universidad de Edimburgo. Actualmente se desempeña como profesor de Economics and International Business en la School of Management de la Universidad de Liverpool. Tiene intereses docentes y de investigación en desarrollo económico, mercados de trabajo, economía política, desigualdad, pobreza y calidad de vida, cultura, delincuencia, negocios internacionales, inversión extranjera, agricultura y materias primas, y organización industrial. Tiene más de 70 publicaciones académicas, incluyendo artículos en Applied Economics, Bulletin of Latin American Research, Crime, Law and Social Change, Economics Letters, European Review of Latin American and Caribbean Studies, Journal of Agricultural Economics, Journal of Common Market Studies, Journal of Inter-American Studies and World Affairs, Journal of Latin American Studies, Kyklos, Public Choice, Resources Policy, Social Policy and Administration, Studies in Latin American Popular Culture y World Development.*

*Gregorio Pérez Arrau es sociólogo de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Chile, y actual candidato a Doctor en la School of Management de la Universidad de Liverpool. Ha dictado cursos en diversas universidades dentro y fuera de Chile y ha sido consultor de organizaciones públicas y privadas por casi una década. Ha presentado trabajos en la British Academy of Management y en la Business Association of Latin American Studies. Sus intereses docentes y de investigación están centrados en los múltiples aspectos y dimensiones de la gestión de recursos humanos, incluyendo cambio organizacional, gestión del conocimiento, innovación y sociología de las organizaciones. Actualmente es académico de jornada completa de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile.*



## Referencias

- Allende, I. (2003). "My invented country: A memoir". London, Flamingo.
- Brenes, E. R.; Martínez, J. & Skoknic, E. S. (2000). "Endesa". *Journal of Business Research*, 50,(1)(octubre):57-70.
- Collier, S. & Sater, W. F. (1996). *A history of Chile, 1808-1994*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Constable, P. & Valenzuela, A. (1991). *A nation of enemies: Chile under Pinochet*. New York, Norton.
- De Salas, M. (1994). "Chile: Poverty by default". In J. Lynch (ed.). *Latin American revolutions 1808-1826: old and new world origins*. Norman, University of Oklahoma Press, (publicado originalmente en 1796).
- Elliott, J. H. (1970). *The old world and the new, 1492-1650*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Goiri, M. E.; Edigo, A. & Martínez, J. (2000). "Consortio Ferrex", *Journal of Business Research*, 50(1)(octubre):41-46.
- Halpern, P. (2002). *Los nuevos chilenos y la batalla por sus preferencias*. Santiago, Planeta.
- Hojman, D. E. (1994). "The political economy of recent conversions to market economics in Latin America". *Journal of Latin American Studies*, 26(1)(febrero):191-219.
- \_\_\_\_\_. (1997). "El Mercurio's Editorial Page ('La Semana Económica') and Neoliberal Policy Making in today's Chile". In W. Fowler (ed.). *Ideologues and ideologies in Latin America*. Westport, Greenwood.
- \_\_\_\_\_. (1998). "Culture and the human factor in Chile's economic 'miracle'". In S.B-S.K. Adjibolosoo (ed.). *International perspectives on the human factor in economic development*. Westport, Praeger.
- \_\_\_\_\_. (1999). "Economic policy and Latin American culture: Is a virtuous circle possible?". *Journal of Latin American Studies*, (31)(1)(febrero):167-190.
- \_\_\_\_\_. (2002). "The political economy of Chile's fast economic growth: An Olsonian interpretation". *Public Choice*, 111(1-2)(marzo)155-178.
- \_\_\_\_\_. (2004). *National culture, cultural change and economic development: The Chilean case*. Universidad de Liverpool, Management School.
- Jocelyn-Holt, A. (2000). *Espejo retrovisor*. Santiago, Planeta.
- Kamen, H. (2002). *Spain's road to empire: The making of a world power 1492-1763*. London, Penguin.

- Klinger, P. (2004). "JKL chief passes the reins to son's hands". *The Times*, 6 november.
- Lehmann, C. (2002). "¿Cuán religiosos somos los chilenos? Mapa de la religiosidad en 31 países". *Estudios Públicos*, 85 (Verano):21-40; y comentarios de O. Godoy, y E. Valenzuela, pp. 41-52.
- Loveman, B. (2001). *Chile: The legacy of hispanic capitalism*. 3<sup>th</sup> ed., Oxford, Oxford University Press.
- Martínez, J. E.; Báez, R. K. & Salinas, F. P. (2000). "Virutex-Ilko S. A.". *Journal of Business Research*, 50(1)(octubre):83-95.
- Montero, C. (1997). *La revolución empresarial chilena*. Santiago, Dolmen.
- Neira Cisternas, J. M. (2001). *Reseña del libro de Ariel Peralta, 'El Mito de Chile'*. *Historia*, Santiago, 34:340-51.
- Pérez, G. (1996). *Cultura organizacional e innovación*. Santiago, Escuela de Sociología, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- \_\_\_\_\_ (2001). "Preinforme diagnóstico organizacional: Implementación y uso del sistema SAP en la gestión de recursos humanos de la empresa minera ABC". Santiago, Universidad de Santiago.
- Pérez, G. & Rodríguez, J. (2003). *Organizational culture and innovation in Chile*. Santiago, Universidad de Santiago.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2002). *Desarrollo humano en Chile – Nosotros los Chilenos: un desafío cultural*. Santiago, PNUD.
- Rodríguez, J.; Rojas, M. y Oyanedel, C. (2001). *Administración de recursos humanos y cultura organizacional en Chile*. Santiago, Universidad de Santiago.
- Schurman, R. A. (1996). "Chile's new entrepreneurs and the 'Economic Miracle': The invisible hand or a hand from the state?". *Studies in Comparative International Development*, 31(2)(Verano):83-109.
- Subercaseaux, B. (1996). *Chile: ¿un país moderno?* Santiago, Ediciones B, Grupo Z.

## Internet

- Alegría, R. (2003). "Mujeres cautivas en la frontera araucana". Universidad de Chile, Facultad de Filosofía, [www.uchile.cl/facultades/filosofia/publicaciones/cyber/Cyber4/textos/ralegría.html](http://www.uchile.cl/facultades/filosofia/publicaciones/cyber/Cyber4/textos/ralegría.html).
- Blanco, M. E. (1998). "Apareció en Chile *Butamalón*. Novela sobre la gran victoria Mapuche de Curalaba", [www.xs4all.nl/~rehue/cult/butamal.html](http://www.xs4all.nl/~rehue/cult/butamal.html).
- El Mercurio* (2004a). "Se incrementan programas nacionales en TV abierta", [www.emol.com](http://www.emol.com). Consulta: 26 de enero.

- \_\_\_\_\_ (2004b). “En 7.8% creció la venta de automóviles nuevos en diciembre”, *www.emol.com*. Consulta: 16 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2004c). “Producción editorial chilena aumentó un 20,63% durante 2003”, *www.emol.com*. Consulta: 20 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2004d). “Listado de películas de 35 mm que han sido censuradas en Chile entre 1972 y 1996”, *www.emol.com*. Consulta: sin fecha.
- \_\_\_\_\_ (2004e). “CNTV: telenovelas fueron menos violentas durante 2003”, *www.emol.com*. Consulta: 12 de enero.
- \_\_\_\_\_ (2004f). “El próximo viernes 6 de febrero culminan postulaciones al premio Carlos Vial Espantoso”, *www.emol.com*. Consulta: 4 de febrero.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (1998). “Modernización y malestar en Chile. Desarrollo humano en Chile 1998: Las paradojas de la modernización”, *www.iigov.org/pnud*.
- Transparency International* (2003). “Corruption Perceptions Index 2003”, *www.transparency.org*.
- Urbina Burgos, R. y Montiel Vera, D. (nd). “Período colonial o indiano. Siglos XVII-XVIII (1600-1800)”, <http://membres.lycos.fr/chiloe/historia1.htm>.
- www.condorito.cl*