

GESTIÓN DE LAS PERSONAS: ENSAYO

La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile

The evolution of the Human Capital concept and the challenges for the Strategic Human
Resource Management in Chile

Edición Nº 40 – Abril de 2021

Artículo Recibido: Enero 23 de 2021

Aprobado: Marzo 29 de 2021

Autores

Oscar Aliaga Rebolledo

Magister en administración y dirección de recursos humanos, Universidad de Santiago de Chile.

Licenciado en Historia, Universidad de Chile.

Coordinador de procesos internos e investigación en Universidad Santiago de Chile.

<https://orcid.org/0000-0001-8229-6201>

Correo electrónico: oscar.aliaga.r@usach.cl

Santiago, Chile

Daniel Cofré Vega

Candidato a Máster en dirección de recursos humanos y habilidades directivas, Universidad

Andrés Bello. Licenciado en Psicología, Universidad de las Américas.

Gerente de consultoría en Thomas International.

<https://orcid.org/0000-0002-2555-884X>

Correo electrónico: daniel.cofre@thomas-la.com

Santiago, Chile

Resumen

Las condiciones imperantes en el entorno social, cultural e institucional en una temporalidad determinada, son elementos fundamentales para el análisis y las interpretaciones de los profesionales de la administración de recursos humanos cuando desarrollan, implementan, evalúan y ajustan las estrategias de gestión de recursos humanos (en adelante EGRH). Dicha estrategia provee soporte y actúa como palanca para las estrategias de competencia y de negocio, facilitando que la organización alcance

sus metas. Dentro de este esquema, la noción teórica y conceptual de capital humano es un enfoque que se utiliza para comprender la naturaleza de los trabajadores y del trabajo mismo, por lo cual resulta crucial para la concepción de la EGRH y de las prácticas de alto desempeño de gestión personas que derivan de esta, con la finalidad de que los trabajadores alcancen un grado mayor de productividad y fomenten nuevas preguntas y soluciones a los desafíos endógenos y exógenos que enfrentan las organizaciones laborales, transformando el resultado del trabajo en conocimiento innovador con potencial para generar la ventaja competitiva sostenible en el tiempo (sustentable). Por esta razón, postulamos que la situación actual de la sociedad chilena impele a la búsqueda del mejor ajuste (*best fit*) de la EGRH por sobre las mejores prácticas ya sean locales y/o foráneas, para lo cual se deben considerar las características de los ámbitos sociales, culturales e institucionales predominantes en nuestro país, que al ser de naturaleza heterogénea, no se condicen correctamente con nociones económicas neoliberales como la teoría del capital humano, cuyo enfoque homogeneizante promueve una racionalidad egoísta basada en la competencia y el beneficio personal.

Palabras clave: Neoliberalismo, Capital Humano, Gestión estratégica de los Recursos Humanos

Abstract

The prevailing conditions in the social, cultural and institutional environment in a given time frame are fundamental elements for the analysis and interpretations of the human resource management professionals when they develop, implement, evaluate and adjust human resource management strategies (hereinafter SHRM). This strategy provides support and acts as a lever for competition and business strategies, facilitating the organization to achieve its goals. Within this scheme, the theoretical and conceptual notion of human capital is an approach that is used to understand the nature of workers and of the work itself, which is why it is crucial for the conception of the SHRM and high-performance practices of management of people who derive from it, in order for workers to achieve a higher degree of productivity and promote new questions and solutions to endogenous and exogenous challenges faced by labor organizations, transforming the result of work into innovative knowledge with the potential to generate sustainable

competitive advantage over time. For this reason, we postulate that the current situation of Chilean society impels the search for the best fit of the SHRM over the best practices, whether local and/or foreign, for which the characteristics of the predominant social, cultural and institutional spheres in our country, which, being heterogeneous in nature, do not fit correctly with neoliberal economic notions such as the theory of human capital, whose homogenizing approach promotes a selfish rationality based on competition and personal benefit.

Keywords: Neoliberalism, Human Capital, Strategic Human Resources Management

1. Introducción

En el artículo titulado “*El fenómeno del Precariado en Chile y la Gestión de los Recursos Humanos*” (Aliaga Rebolledo, 2020), dilucidamos los efectos positivos que un tipo específico de EGRH tiene sobre la condición de trabajo precario y, en un ámbito social mayor, en el fenómeno del Precariado en Chile. Para ello, analizamos una EGRH de tipo *soft* que promueve un enfoque de las Relaciones Laborales de tipo mixto, cuya característica primordial es el reconocimiento de la conflictividad al interior de la organización, generando un sistema de prácticas laborales de alto desempeño coherentes entre sí y correctamente ajustadas verticalmente con las estrategias principales de negocio y de competencia, que genera el apalancamiento necesario para que la organización alcance sus objetivos y, junto con ello, aporta también para que los trabajadores precarizados alcancen la condición de “trabajadores plenos” a través de la estabilidad laboral y la sindicalización que aportan mejores condiciones económicas. En relación con el proceso mencionado, es necesario considerar que el fenómeno del Precariado “hace referencia a una nueva clase social que desde la primera década del siglo veintiuno viene dando muestras de ser un fenómeno generalizado de malestar, desajuste social y conflicto declarado en las sociedades occidentales, como consecuencia de transformaciones profundas en la múltiples esferas de la sociedad derivadas de la institucionalización del modelo económico neoliberal y la globalización que lo acompaña” (Aliaga Rebolledo, 2020. p.36). Entendiéndose el “Trabajo Precario” como instancias esporádicas de empleo, que no brindan garantías contractuales y

generan incertidumbre en los trabajadores debido a la imposibilidad de un trabajo estable, no poseer seguridad social y estar imposibilitados de ejercer los derechos laborales. En contraposición el “Trabajo Pleno” es una forma más tradicional de empleo, en base a un contrato de tipo indefinido, resguardos y garantías frente al desempleo y la posibilidad de ejercer el derecho de sindicalización sin mayores complicaciones (Aliaga Rebolledo, 2017).

La trayectoria teórico/analítica desarrollada en ambos trabajos referidos, nos dirige hacia los desafíos y las problemáticas que genera la “racionalidad rectora” de tipo neoliberal en el ámbito del trabajo y de las relaciones laborales en Chile, y nos hace cuestionarnos sobre cuáles son los elementos relevantes para que los Administradores y los Gerentes de Recursos Humanos puedan desarrollar estrategias de vanguardia en base a la noción más actual del concepto de Capital Humano, en concordancia con las características específicas de la sociedad chilena y, consecuentemente, de la fuerza laboral activa de nuestro país. Cuestionamientos e indagaciones relevantes para los Gestores de Recursos Humanos dentro de las organizaciones laborales, debido a que el concepto de Capital Humano es uno de los elementos centrales dentro de la teoría de administración de personas y de negocios actuales, que posiciona a los trabajadores como un activo intangible, escaso y altamente valorado por las organizaciones laborales contemporáneas que se administran con lógicas económicas neoliberales (López Ruiz, 2012; Tinoco & Soler, 2011). En este sentido, la capacidad de los trabajadores para generar, a través de una correcta estrategia que promueve prácticas de alto desempeño acordes, las ventajas competitivas diferenciadoras y sostenibles en el tiempo mediante el aumento de la productividad y el desarrollo de respuestas innovadoras a las problemáticas y desafíos que enfrentan las organizaciones (dentro de su propia estructura o como elementos exógenos del entorno donde opera), resulta un elemento clave para el éxito y la supervivencia de éstas en los contextos altamente cambiantes y llenos de desafíos por los cuales atraviesan hoy por hoy (Boxall et al., 2007; Malik, 2018). Es por esta razón que, en el presente artículo realizaremos un recorrido crítico por la teoría del concepto de capital humano, revisando sus principales fundamentos y también las principales discrepancias que han surgido al respecto, para identificar en base a la situación particular de nuestro país cuáles son los desafíos que esta noción en su estado

más actual genera para la disciplina de la administración estratégica de los recursos humanos y, consecuentemente, para el desarrollo de EGRH de vanguardia en nuestro país.

2. Desarrollo

2.1 El Neoliberalismo como “razón normativa”: cómo la economía re significa a la sociedad, las instituciones y las personas.

Habitualmente la principal noción acerca del neoliberalismo se asocia con el paradigma económico de la libre competencia de los capitales (de múltiple naturaleza) en variedades de mercados auto regulados que poseen alcance prácticamente global (Sparke, 2020). En Chile, los orígenes del modelo de economía neoliberal se remontan a la época de la dictadura militar de Pinochet (1973–1990) y se sustentan en las interpretaciones efectuadas por una elite de economistas chilenos denominados “Chicago Boys”, acerca de los postulados económicos seminales de Milton Friedman y de la Escuela económica de Chicago. La aplicación de estas nociones e interpretaciones, en el ámbito del trabajo y de las relaciones laborales chilenas, fueron plasmadas en el denominado “Plan Laboral del año 82” y quedaron institucionalizadas con la reforma al Código del Trabajo del año 1987 (Vives & Valdebenito, 2019) y (Villavicencio Vega, 2019). Cabe señalar que esta etapa de la historia de Chile resultó profundamente refundacional tanto en el ámbito económico como dentro de la conformación social del país, pudiendo identificarse sus consecuencias hasta nuestros días (Ruiz Encina & Boccardo Bosoni, 2020, pp. 10-31).

Diversos análisis críticos y reflexiones interpretativas sobre el modelo económico neoliberal, tales como los trabajos de Guy Standing sobre la clase social que denomina como Precariado (Standing, 2011), Wendy Brown en su obra “*El pueblo sin atributos*” (Brown, 2016) y Oliver Nachtwey en su análisis sociológico sobre los efectos de la precariedad y la desigualdad en las clases sociales (Nachtwey, 2017), han señalado que su forma definitiva no se relaciona exclusivamente con los aspectos materiales o con las nociones de base que rigen la economía de los países de vanguardia neoliberal como Chile, sino que postulan que la panacea de este modelo económico radica en un “orden de razón normativa” que disemina formulaciones específicas de valores, prácticas y

mediciones que son propias de la economía hacia cada esfera de la vida humana y de las relaciones sociales, provocando profundos cambios y consecuencias muchas veces negativas en las dimensiones del qué hacer humano que permean. Algunos de estos impactos son evidentes en la disminución y debilitamiento de los actores sociales reflexivos, críticos y de espíritu democrático, como consecuencia del desprecio (desvalorización) de la educación de tipo analítica, interpretativa, reflexiva y crítica que promueve la discusión y el debate sobre la sociedad y tienden al fortalecimiento de la democracia (humanidades y ciencias sociales), posicionando en un pedestal de privilegio sin contrapeso a la educación más enfocada en el saber hacer (Brown, 2016). Otro elemento contraproducente se puede identificar en el surgimiento de un fenómeno amplio de inseguridad, malestar y conflictividad social de nuevo tipo denominado como “Precariado”, el cual viene provocando situaciones complejas y altamente violentas y destructivas en las sociedades occidentales desde la primera década del siglo XXI, siendo el caso de Chile y los “estallidos sociales” de fines del año 2019 una muestra más de la urgencia de este problema social que no encuentra solución (Standing, 2011) y (Nouvel, 2020). También podemos incorporar a esta lista la desaparición de la promesa de ascenso en la escala social y su remplazo por el riesgo inminente del descenso dentro de la pirámide social, fenómeno que se ha denominado como “La sociedad del Descenso” (Nachtwey, 2017), por nombrar solo algunas consecuencias negativas y estructurales que enfrentan las sociedades como consecuencia de la racionalidad rectora de tipo neoliberal que rige hoy por hoy.

En este contexto, para comprender las características y la profundidad de los cambios sociales que son consecuencia de la razón normativa neoliberal, es necesario reflexionar sobre la noción de “comoditización” de las cosas, de la sociedad y de las instituciones. Dicho concepto hace referencia a la re significación y re valoración en lógica económica de diversas esferas del qué hacer humano y de las instituciones sociales, lo que en última instancia implica que todo se valore en sentido económico y práctico, eminentemente monetario (Neumann, 2020, p. 18), permeando incluso los aspectos más subjetivos y fundantes de la condición humana misma, como la familia, la educación, el amor e incluso el entendimiento de nosotros mismos y de las demás personas.

Es por ello que, los valores tradicionales y las instituciones que otrora se consideraban como inalienables y altamente sensibles para la ciudadanía, que en su mayoría fueron resultado de grandes esfuerzos y luchas sociales de antaño, ahora se reconstituyen como mercancías de consumo con valor económico (*commodities*). En este orden de cosas, las personas dejan de ser ciudadanos y se conforman como “*homo economicus*”, relacionándose entre sí a través de la competencia, interactuando con las instituciones en lógicas de oferta y la demanda, satisfaciendo sus necesidades a través de servicios que operan en dicho sentido dentro de mercados que abarcan desde la educación, la salud, la entretención, la alimentación, la vivienda y llegan hacia todo aquello que potencialmente implique una competencia de capitales y una transacción económica. En este escenario, las personas mismas se convierten en un tipo de activo (*asset*) que se denomina como “Capital Humano”, el cual compite con otros capitales dentro del mercado laboral, bajo la siniestra premisa de que la relación/interacción entre ellos a través de la competencia siempre culmina con el triunfo de una persona por sobre otra, en un ciclo que se repite continuamente, lo cual debilita las instancias asociativas o colaborativas entre personas dentro del mercado laboral y también dentro de las organizaciones laborales (Brown, 2016, p. 3), siendo la búsqueda del beneficio personal a través de una valorización continua de los conocimientos, capacidades, habilidades y experiencias que favorecen el éxito en la competencia, el principal motor que impulsa a los Capitales Humanos.

Cuando se observa el entorno institucional más amplio, relacionado con el Estado en los países con economías neoliberales. Es posible notar que, el mayor ejemplo del alcance y los cambios que genera la racionalidad rectora neoliberal, se relaciona con la definición del Estado y su finalidad institucional, puesto que este se encuentra cada vez más constreñido en su alcance y preponderancia en las sociedades occidentales, como consecuencia del mantra económico de “más mercado, menos estado”, transformado más bien en una institución que instaura normas legales y se encargada de hacer valer el imperio de la Ley en el sentido neoliberal (*rule of law*). Es decir, favoreciendo el funcionamiento de la sociedad en forma de libre mercado a costa de disminuir o sobre reglamentar los derechos sociales y laborales de los ciudadanos junto con la participación ciudadana en democracia (Boron, 2004). En su estadio actual, la *raison d'état* se asocia

fundamentalmente al crecimiento económico, el cual se convierte en la máxima política de bienestar social del Estado neoliberal, bajo la premisa de que sólo a través del crecimiento económico es posible que los individuos prosperen y se protejan del riesgo, consagrando así la competencia de todos los capitales (humanos, financieros, económicos) dentro de sus correspondientes mercados, como el único medio válido para alcanzar el fin último del beneficio y desarrollo de la sociedad en su conjunto (Brown, 2016, pp. 47 - 48).

A modo de síntesis, la “razón normativa neoliberal” genera las condiciones propicias para que los trabajadores en su dimensión de Capitales Humanos, compitan ya no solo ofreciendo su trabajo durante un tiempo determinado a cambio de una remuneración y de los beneficios asociados al trabajo (sociales, económicos, psicológicos), sino que ofreciéndose y entendiéndose a sí mismos como un tipo de capital que resulta del stock de educación, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias que poseen los individuos, pero que, a diferencia de otros capitales como los bienes raíces por ejemplo, resulta inseparable de la persona misma (Becker, 1993). Todo lo cual se enmarca dentro de un contexto amplio que ha sido trastocado por la lógica económica que determina las macro estructuras sociales, partiendo del Estado mismo e inmiscuyéndose en las interacciones sociales más íntimas que ocurren dentro de las sociedades neoliberales contemporáneas.

2.2 El concepto de “Capital Humano” desde su concepción hasta la versión crudamente económica de capital humano de auto-inversión o self-as-business

Al referirnos al concepto de Capital Humano en específico, resulta útil y necesario establecer que su conformación corresponde a la sumatoria y conjugación de características intangibles que son comunes del ser humano y propias de cada persona. algunas de estas características se poseen desde el nacimiento, mientras que otras se adquieren y perfeccionan durante el transcurso de la vida, en base a las experiencias y los relacionamientos sociales de cada individuo y dependerán también de las oportunidades y las condiciones materiales que cada cual posea. Dichas características particulares se asocian con la educación, el entrenamiento, las habilidades y destrezas natas e innatas, y también con las experiencias y la capacidad de interacción con otras

personas dentro del contexto social y cultural donde se desenvuelven las personas. Debido a la naturaleza misma de las características intrínsecas de cada individuo, no todos los capitales humanos son similares. A pesar de que las personas poseen un potencial en teoría similar para alcanzar un grado elevado de desarrollo, este igualmente dependerá de una conjugación de elementos internos y externos que muchas veces escapan al control del individuo (Becker, 1993, pp. 15-17).

En el ámbito puramente teórico de la noción de Capital Humano, se debe tener en consideración que las características y potencialidades propias de cada individuo son propensas al desarrollo y perfeccionamiento continuo, razón por la cual, invertir en educación y en entrenamiento conllevan un aumento en las capacidades personales que, si se aplican correctamente, propician un aumento en la productividad (mejor desempeño, mayor plusvalía), lo cual en última instancia genera mayores ingresos (*income*) para el individuo (Fix, 2018). Ingresos que serán acordes con su grado de desarrollo, la complejidad de la tarea que realiza y la expertise alcanzada en la ejecución del trabajo por parte de cada persona. Siguiendo estas nociones teóricas de base, es posible trazar una cadena virtuosa del Capital Humano, la cual está compuesta de eslabones que se identifican con A) un grado mayor de formación, seguido de B) mejor desempeño y mayor productividad, consecuentemente C) mayores niveles de eficiencia y aporte para la organización donde se desempeña, lo que se traduce en D) más ingresos para el individuo (Fix, 2018).

No obstante, las críticas que se enarbolan contra esta teoría señalan que es difícil alcanzar la prueba de falsificación (probar si la tesis es verdadera o falsa) acerca del virtuosismo de la cadena entre capital humano, productividad e ingresos, ya que en sí misma es una noción amplia que se sustenta en suposiciones más que en análisis científicos, aunque Becker inicialmente propone un análisis interpretativo que se sustenta en la evolución de la escolaridad en Estados Unidos y su relación con el desarrollo económico del país (Becker, 1993, pp. 161-212). Más aún, en estudios de inicios del siglo XXI se ha demostrado que aquello que determina el nivel de ingreso de una persona/capital humano, no es su nivel de productividad, sino más bien su rango jerárquico dentro de la estructura organizacional junto con el grado de poder relativo de

su puesto de trabajo (Fix, 2018, pp. 26-29). Nociones sobre las que Shirako Aiwa aportó las primeras luces hace casi una década en su tesis doctoral titulada “*Power to powerless*”, al investigar cómo las habilidades sociales como el encanto de las personas y la capacidad de generar una buena impresión hacia los demás, les garantizaba una posición destacada de poder dentro de las organizaciones (Aiwa, 2011). A pesar de ello, la noción fundamental de que el capital humano puede ser incrementado a través de un tipo específico de educación más centrada en el saber hacer (*know how*) que en el entender por qué (*know why*) y que dicha educación tiene una aplicación productiva a través del empleo que aporta al desarrollo de la sociedad en su conjunto y al incremento del ingreso personal, se ha mantenido como paradigma hasta nuestros días, tal como lo ejemplifica Osvaldo López (2012) al indagar sobre la “Teoría del Capital Humano y el concepto de inversión y consumo que la sustentan” y Héctor Villamil (2020) con su trabajo de investigación acerca de “la evolución del Capital Humano a través de la educación en Colombia”.

La trayectoria del Capital Humano: sus orígenes y la versión actual del concepto.

Remontándonos hasta los orígenes del concepto de Capital Humano, notamos que su desarrollo inicial surge en la década de 1960 a partir de trabajos seminales como los desarrollados por Theodore Schultz, Jacob Mincer, Milton Friedman y Gary Backer, entre otros autores de relevancia para el sustento teórico de la economía neoliberal. No obstante, el trabajo que sintetiza y da forma a la noción más clara y debatida de Capital Humano y la necesidad de invertir en la formación de este activo intangible, se relaciona con la obra “*Human Capital*” del autor y ganador del premio nobel Gary Becker (1993), en la cual se plantea la primera definición del concepto y su instrumentalización al relacionarlo con los aspectos educacionales y formativos de la población norteamericana. Al revisar las primeras nociones que este autor postula, resulta interesante verificar que el concepto de Capital Humano en sus orígenes no evidenciaba un acervo tan crudamente económico, puesto que su definición era más bien amplia y consideraba aspectos tales como la calidad de vida, la riqueza cultural e intelectual del individuo y la contemplación de expresiones elevadas del espíritu humano tales como la literatura y el

arte en sus distintas formas, todo lo cual permitía un nivel mayor de bienestar junto con un sentido más elevado de la actividad productiva del ser humano y su aporte a la sociedad (Becker, 1993, pp. 16-17). No obstante, aquellos aspectos profundos del alma humana que presentaba la definición original se fueron relegando hasta quedar fuera de la noción misma del Capital Humano en la medida en que el concepto se ajustaba al desarrollo económico de las sociedades neoliberales. En la actualidad, dicha noción adquiere una forma crudamente económica que transforma a la persona misma en una empresa unipersonal o *self-as-business* (Gershon, 2017), o lo que la autora estadounidense Wendy Brown, discutiendo los planteamientos acerca del nacimiento de la Biopolítica planteados por Michael Foucault en la cátedra de 1978-79 del *Collège de France*, denomina como “capitales humanos de auto-inversión” (Brown, 2016). Que se asocian principalmente a la necesidad de las personas por fortalecer su posicionamiento competitivo y apreciar su valor como una figura de intercambio o interés, lo cual da paso a una formulación del sujeto como si fuera miembro de una empresa unipersonal (empresa en sí mismo), conduciéndose en lógicas eminentemente de negocios, obligándolo a tomar consciencia de sus fortalezas para el desarrollo de ventajas competitivas que lo diferencien de otros capitales humanos que aspiran a los mismos cargos o, en una dimensión más precisa, a prestar los mismos servicios a las empresas mayores, guiando y gestionando su carrera profesional como un producto de marketing, invirtiendo en su educación con la lógica del retorno sobre la inversión (ROI) y relacionándose con el empleador como un prestador de servicios profesionales, ya no más como un trabajador que ofrece su fuerza de trabajo, sino como si se tratase de una relación comercial entre empresas, es decir, el trabajador es un *business partner* de la organización laboral, no es más un eslabón de la fuerza de trabajo tradicional (López Pérez, 2012).

Al seguir el desarrollo del concepto teórico y la aplicación práctica del Capital Humano, notamos que las nociones esenciales del espíritu humano contemplativo y creativo que estaba presentes en la definición original del concepto han ido mutando a una versión más pragmática y económica en la cual se interpreta a la persona como una empresa unipersonal que guía su negocio (otrora su carrera profesional) en las lógicas propias de las empresas económicas, compitiendo en el mercado laboral a través de ventajas

particulares que le permiten ofrecer sus servicios diferenciados como si fuera un *business partner* de las empresas mayores, por lo cual el Capital Humano ya no busca una relación laboral de tipo tradicional, más bien está ansioso de desafíos que le permitan poner a prueba sus capacidades para desarrollar y ofrecer soluciones innovadoras a los desafíos que afrontan las organizaciones con las que colaboradora temporalmente, siempre en búsqueda de perfeccionamiento continuo para adquirir y desarrollar más y mejores capacidades que le reporten niveles elevados de eficiencia y productividad, reforzando y valorizando continuamente su capital humano individual. En este sentido, el desarrollo teórico/conceptual del concepto de Capital Humano conlleva una noción altamente individualista y competitiva de la empresa unipersonal (ya no más de la persona) y la embarca en una búsqueda interminable de perfeccionamiento para diferenciarse del resto de los capitales humanos con los que compite, distanciándola cada vez más de la colaboración y de la noción del trabajo como un medio para aportar al bienestar y beneficio colectivo. Por el contrario, el *self-as-business* convierte el trabajo y el sentido del mismo en un negocio que se fundamenta en el ofrecimiento de servicios profesionales a distintas empresas (otrora empleadores), con las cuales se establecen relaciones comerciales, no relaciones laborales, ergo sin sentido de pertenencia ni menos aspiración por el desarrollo de carrera al interior de una de ellas.

2.3 Los desafíos del concepto de Capital Humano para las Estrategias de Gestión de Recursos Humanos en el contexto de la sociedad chilena

El surgimiento de la noción de la “Sociedad del Conocimiento”, cuyas características principales son la generación de información de forma acelerada (cuasi instantánea) y el acceso a la misma de forma rápida y prácticamente irrestricta para miles de millones de personas en todo el mundo gracias a los avances tecnológicos y a la masificación de medios electro-digitales (Mansell & Tremblay, 2013; Pérez Zúñiga et al., 2018), actúan como la antesala de la Cuarta Revolución Industrial que impulsa a las industrias y a las sociedades al siguiente estadio del desarrollo tecnológico y digital de la humanidad. En esta nueva etapa se prevee que la robotización y el avance de la inteligencia artificial provocarán nuevos cambios y desafíos para las personas tanto en su vida privada como en el ámbito laboral, tal como señalan Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee en su obra “The

Second Machine Age” (2014), así también como Klaus Schwab en “La Cuarta Revolución Industrial” (2016). Con ello, se promueve el surgimiento de la noción del “Capital Humano Avanzado”, que se asocia con los trabajadores abocados al saber y la generación de nuevos conocimientos, quienes adquieren mayor relevancia en la medida en que sus capacidades de analizar, interpretar, discernir y discriminar sobre la superabundancia de información y generar conocimientos en base a ella, son altamente valoradas porque permiten la creación de respuestas y soluciones innovadoras a los múltiples problemas actuales y venideros de las organizaciones, abriendo la puerta a nuevas posibilidades para el desarrollo social integral (Sancho Gil, 2016, p. 125). El surgimiento del capital humano avanzado implica nuevos desafíos para los administradores profesionales, ya no solo por las características propias del concepto y su conjugación con la fuerza laboral activa, sino también por cómo éste se relaciona con las características y estructuras de las organizaciones laborales en nuestro país.

Al analizar la conformación general de las organizaciones laborales en Chile, es posible vislumbrar que predominan estructuras verticales por sobre las horizontales o de baja verticalización, lo cual implica una alta jerarquización y hasta burocratización. También se evidencia la rigidez cultural que no favorece la creatividad y la innovación, con una alta predilección por el control estricto de las jornadas de trabajo por sobre la flexibilización de los horarios y de los lugares donde se ejecutan las funciones, a lo cual se suma el elevado machismo que caracteriza nuestra sociedad y que se traspassa a las organizaciones laborales y se refleja en cómo se componen los altos mandos y la toma de decisiones donde predominan los hombres por sobre las mujeres (Pérez Arrau, 2010). Estas características generales configuran un marco organizacional y cultural que desincentiva el desarrollo y la creatividad que el Capital Humano, ya sea en su acepción tradicional o en su versión avanzada, puede aportar para el beneficio de la organización. Asimismo, los elementos enunciados actúan como retardantes para que Chile se incorpore en la órbita de los países de vanguardia en términos de la sociedad del conocimiento, por lo cual es un desafío urgente que se active la gestión y transformación de los elementos retardatarios y reticentes al desarrollo laboral e intelectual de las personas, más aún si consideramos que la misión clave de cualquier tipo de organización

en las sociedades del conocimiento es el desarrollo del talento humano (McGregor, et al., 2004).

Siguiendo el enfoque sobre los desafíos que afrontan los profesionales de la administración de recursos humanos, es necesario también considerar que, no todos los Capitales Humanos poseen un grado avanzado de desarrollo en los términos que sugiere la teoría. Más aún, en una sociedad que presenta brechas significativas como lo es la chilena, las cuales se evidencian en el nivel restringido de acceso a la educación de calidad (Amaya García, 2013), así también como en la distribución de la riqueza, donde se evidencian grandes inequidades (López, et al., 2013), dichas diferencias se traducen en brechas significativas también a nivel de los grupos sociales y de las personas que los componen. Esto implica que los individuos no necesariamente se entiendan a sí mismos y se posicionen frente al empleador como Capitales Humano, principalmente porque no todos pueden alcanzar un desarrollo elevado de sus habilidades a través de la educación y del entrenamiento. Por lo cual, son las condiciones materiales y el acceso desigual a la educación de calidad y a las oportunidades laborales las que determinan las características de la fuerza laboral activa de nuestro país. Debido a las condiciones estructurales y las inequidades existentes, un grupo importante de personas en Chile interactúan frente al empleador en términos de una relación laboral tradicional, considerándose a sí mismos como fuerza de trabajo, por lo cual buscan empleos con funciones claras, contratos de trabajo indefinidos, remuneración conocida, desarrollo de carrera al interior de la empresa, entre otros elementos propios de este tipo de relación laboral. No obstante, el tipo de empleo tradicional se ha visto alterado y disminuido a consecuencia del aumento de la informalidad y la precariedad laboral (Aliaga Rebolledo, 2020) que se asocia directamente con la tercerización espuria de la economía (Weller, 2004) y el surgimiento de las nubes laborales o los servicios *on demand* que transforman a las aplicaciones en los nuevos empleadores de los trabajadores precarizados, los que cada vez más aumentan su volumen (Gratton, 2012).

La dinámica de las relaciones laborales en Chile, en los términos que hemos señalado, los cuales sumados a elementos estructurales del modelo económico y social imperante en el país, conllevan un incremento significativo de la conflictividad social, tal como se

pudo apreciar en los últimos meses del año 2019 en su forma de “Estallido Social” (Artaza et al., 2019), donde la efervescencia de la ciudadanía (no siempre conscientes del problema, pero movidos por un malestar generalizado) promueve cambios tanto del modelo imperante y, en la visión de la población precarizada y afectada por la contra cara del modelo económico neoliberal, fomentan antagonismos declarados contra la administración del Estado en clave empresarial, así también contra las empresas mismas, las que se interpretan como los baluartes del modelo que ha generado consecuencias negativas en amplios sectores de la población afectada por las inseguridades laborales y cambios profundos en las formas del trabajo y de las relaciones laborales (Ruiz Encina & Boccardo Bosoni, 2020). Debido a este estado de alta conflictividad social, es recomendable configurar una estrategia empresarial, de negocios y de gestión recursos humanos, que tenga en cuenta esta dimensión de malestar y conflicto que permea al capital humano que se debe administrar con la finalidad de maximizar tanto su aporte intelectual como físico. Junto con ello, este mismo capital humano, a diferencia de cómo se infiere de las definiciones clásicas del concepto que hemos venido revisando, no es una entidad homogénea. Más bien, por tratarse de las personas mismas (en el entendido de que los conocimientos, competencias y habilidades son inseparables de éstas), nos referimos a un tipo capital diverso, multifacético y desigual como lo es la sociedad chilena en su conjunto, por lo cual los aspectos como la multiculturalidad que se genera con la migración cada vez más acentuada, el empoderamiento y reposicionamiento de las mujeres, las desigualdades en el acceso a la educación de calidad, las brechas en la distribución de la riqueza, entre otros aspectos desbalanceados que conforman a la sociedad chilena, determinan las características inherentes del Capital Humano chileno, por ende, impelen al reconocimiento de la alteridad (del otro) y al respeto de la diversidad a todo nivel que lo caracteriza.

Por las razones antes señaladas, las EGRH que buscan el ajuste con la estrategia mayor del negocio y alinean correctamente sus prácticas para actuar como palanca de la organización en post de alcanzar sus metas, siempre deben considerar el espectro social mayor que determina al multifacético y desigual capital humano que conforma las organizaciones laborales en Chile, con la finalidad de lograr la anhelada ventaja competitiva sostenible en base a la correcta interpretación y la subsiguiente gestión del

Capital Humano que caracteriza a nuestra sociedad y que es representado por la diversidad social, cultura, educacional y económica que poseen las personas que conforman la fuerza laboral de nuestro país.

A nuestro juicio, la situación actual de la sociedad chilena promueve la búsqueda del mejor ajuste (*best fit*) de las EGRH por sobre replicar las mejores prácticas, ya sean foráneas o locales, debido a la necesidad de considerar múltiples elementos característicos de la sociedad chilena y su cultura, los que son heterogéneos y no responden a las definiciones tradicionales de las teorías económicas y de la administración de recursos humanos, tales como la teoría del Capital Humano que hemos revisado en el presente trabajo. A su vez, implica el reconocimiento de la conflictividad social que se traslada al interior de las organizaciones convirtiéndose en conflictividad laboral y, junto con ello, al fomento y desarrollo de nuevos conocimientos en materia de administración y gestión de personas o recursos humanos a partir de las particularidades locales.

Por estas razones, es recomendable que los análisis gerenciales se efectúen con un criterio *outside-in* similar al que propone Michel Porter para el desarrollo de una estrategia competitiva (Porter, 2006), debido a que este enfoque promueve la consideración de las características del entorno (clientes, suministros, competencia, remplazo del producto/servicio, nuevas empresas) y enfatiza la importancia que poseen estas fuerzas sobre una organización (Boxall et al., 2007), lo cual implica a su vez que las condiciones imperantes en el entorno social y cultural deban ser también consideradas, en un esquema que completa el círculo en relación a las condiciones imperantes en el entorno donde compiten las empresas, el cual incluye las características del Capital Humano específico de Chile.

Moviéndonos en la escala de las estrategias, nos posicionándonos a nivel de las estrategias de soporte o funcionales (tercer nivel estratégico dentro de las organizaciones), que es donde se ubican las EGRH (Malik, 2018). Los autores plantean que la EGRH se debe alinear correctamente (de forma vertical) con los dos niveles superiores (estrategia de negocio y estrategia competitiva), por lo cual las prácticas y los sistemas de trabajo de alto desempeño deben ser capaces de aportar valor mediante el

stock disponible de Capitales Humanos dentro de la organización. En este sentido, alcanzar la forma estratégica de la EGRH implica el reconocimiento de la escasez y variedad de los recursos administrados, también obliga a comprender que éstos son determinados por los aspectos culturales, sociales e institucionales propios del entorno mayor donde está inserta la organización. Junto con ello, al tratarse de una entidad conformada por personas, la organización es una entidad política en la cual se deben equilibrar múltiples intereses, los que muchas veces se encuentran en conflicto entre sí, ya sea entre *stakeholders* y *shareholders*, entre trabajadores y accionistas o directores, entre las distintas áreas o gerencias que conforman la estructura de la organización, etcétera (Alynn, 2012). Por ello, si la finalidad de la estrategia es alcanzar la ventaja competitiva sostenible en el tiempo (sustentable), la EGRH debe considerar las características del tipo específico de capital humano disponible en la organización, para generar valor a través del conocimiento que fomente la innovación y la creatividad (en referencia al capital humano avanzado), así también como a través de un mayor grado de productividad en las funciones realizadas por los trabajadores. Por esta razón, es fundamental la evaluación y el fomento de las características particulares de los trabajadores reconociendo su diversidad y su potencial creativo e innovador, lo cual no se condice con en la definición tradicional del concepto de capital humano, siendo necesaria la superación de los límites teóricos que promueven el individualismo, la homogeneidad y la competencia.

3. Conclusiones

La racionalidad rectora de tipo neoliberal propaga valores y criterios economicistas hacia todas las dimensiones de la vida humana, re significando y re valorizando la sociedad, junto con sus múltiples ámbitos institucionales, en criterios y valores propios de la economía. Dicho fenómeno implica que las personas sean interpretadas y dirigidas, en el ámbito de la administración y la gestión de los recursos humanos, como un activo diferenciador y escaso que permite mayores niveles de productividad y, a la vez, aporta al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones, mediante la innovación y el desarrollo de nuevos conocimientos. Es decir, ya no se administran trabajadores como fuerza de trabajo, sino que se gestiona el capital humano en beneficio

de la organización y, en teoría, en beneficio de las personas mismas, a través de un nivel de ingresos acordes con su aportes y productividad (cadena virtuosa del capital humano). En este sentido, el desarrollo del concepto de capital humano ha alcanzado un grado en el cual la persona misma se convierte en una empresa unipersonal o *self-as-business* que presta servicios temporales a empresas mayores, actuando en una lógica de relación comercial tal como si de *business partner* se tratara, en la búsqueda de soluciones a los problemas endógenos y exógenos que aquejan a las empresas mayores.

Es ahí donde las EGRH entran en juego, puesto que deben afrontar los desafíos de administrar el *stock* de capitales humanos que se integran a la organización de manera temporal, con la finalidad de soportar y apalancar las dos estrategias mayores (de negocio y de competencia) para que la organización alcance sus objetivos. En este sentido, los desafíos para las EGRH radican en que deben considerar las condiciones sociales, culturales e institucionales imperantes, las que determinan al capital humano presente en el mercado laboral en Chile, desde los aspectos conflictivos que surgen como consecuencias de cambios profundos instaurados por el modelo económico de tipo neoliberal que impacta a nivel social y laboral, así también como las características particulares de un activo intangible que no es homogéneo ni estandarizado en los términos que sugiere la teoría tradicional, sino que presenta características de multiculturalidad con grados diferentes de formación educacional y que se entiende a sí mismo, no siempre en la lógica del *self-as-business*, sino como una fuerza de trabajo tradicional que busca empleos tradicionales en un contexto de alta volatilidad y de precariedad en aumento, lo cual deriva en mayores niveles de inseguridad, malestar y, en respuestas a este malestar, reacciones conflictivas tanto a nivel social (macro) y laboral (micro).

Son las condiciones del contexto mayor las que determinan las características de la fuerza laboral chilena, y generan desafíos para los profesionales de la administración y la gestión de los recursos humanos, por lo cual resulta clave el análisis de las características del entorno y el planteamiento de estrategias apropiadas que se sustenten en evaluaciones que consideren tanto la particularidad como la variedad del componente humano, sumado al análisis de los elementos del entorno social y cultural, para

desarrollar el mejor ajuste de la EGRH por sobre replicar mecánicamente las mejores prácticas ya sean locales y/o foráneas. Junto con ello, implican además que se fomente un enfoque de las relaciones laborales de tipo pluralista, que reconozca el conflicto latente que existe al interior de las organizaciones laborales (como consecuencia del conflicto mayor latente en la sociedad), puesto que de esta manera se podrán diseñar las EGRH que mejor respondan a las necesidades específicas de las organizaciones laborales en Chile, promoviendo con ello un grado mayor de bienestar social y de beneficios para la organización en su conjunto como para los trabajadores en particular, impulsando también el desarrollo de la administración estratégica de recursos humanos en nuestro país.

Referencias Bibliográficas

- Aliaga, O. (2020). El fenómeno del Precariado en Chile y la Gestión de los Recursos Humanos (MRH). *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*. 13(38), pp. 35-47. Disponible en: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/index> [Consultado 22-08-2020].
- Aliaga, O. (2017). *Situación sindical en una empresa del rubro logístico: enfoque de Teoría Fundamentada* (Tesis de Magister). Universidad de Santiago de Chile, Santiago.
- López Ruiz, O. J. (2012). La invención del Capital Humano y la Inversión en Capital Humano. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(13), pp. 71–84. Disponible en <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/589>
- Tinoco, C. & Soler, S. (2011). Aspectos generales del concepto “capital humano.” *Revista Criterio Libre*, 9(14), 206, 211.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook on Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Malik, A. (2018). *Strategic Human Resource Management and employment*. Singapore: Springer.

- Sparke, M. (2020). *What is Neoliberalism?* Santa Cruz: University of California. Disponible en: https://www.academia.edu/7506204/What_is_neoliberalism [Consultado 19-08-2020].
- Vives, A. y Valdebenito, R. (2019). *La epidemia del empleo precario: causa y posibles salidas*. Santiago: CIPER Académico. Disponible en: <https://ciperchile.cl/2019/11/21/la-epidemia-del-empleo-precario-causas-y-posibles-salidas/> [Consultado 17-08-2020].
- Villavicencio, R. (2019). Globalización y precarización laboral en Chile: una mirada desde el conflicto. *Revista de Derecho (Valdivia)*, [en línea] Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-09502019000200143 [Consultado 30-03-2020].
- Ruiz, C. y Boccardo, G. (2020). *Los chilenos bajo en neoliberalismo. Clases y conflicto social*. 2º edición. Santiago: Nodo XXI.
- Standing, G. (2011). *The Precariat: the new dangerous class*. London: Bloomsbury.
- Brown, W. (2016). *El pueblo sin atributos: la secreta revolución del neoliberalismo*. Barcelona: Malpaso Ediciones.
- Nachtwey, O. (2017). *La sociedad del descenso: Precariedad y desigualdad en la era de la posdemocrática*. Barcelona: Paidós.
- Nouvel, P. (2020). *The human capital: when neoliberalism and the idea of human capital meet performance enhancing technics*. Tours: Université de Tours. Disponible en: https://www.academia.edu/6660206/The_human_capital_When_neoliberalism_and_the_idea_of_human_capital_meet_performance_enhancing_technics [Consultado 22-08-2020].
- Neumann, M. (2020). *Money as a form of thinking in the new economic sociology*. Bernkastel-Kues: Cusanus University. Disponible en: https://www.academia.edu/37538855/Money_as_a_Form_of_Thinking_in_the_New_Economic_Sociology [Consultado 10-08-2020].

- Boron, A. (2004). *Las "reformas del estado" en América Latina: sus negativas consecuencias sobre la inclusión social y participación democrática*. La Habana: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Becker, G. (1993). *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fix, B. (2018). The trouble with human capital theory. *Real-world economics review*. Nº 8, pp. 15-32.
- Aiwa, S. (2011). *Power to the Powerless: Interpersonal Influence through Sympathy Appeals*, California: University of California.
- López Pérez, O. J. (2012). La invención del capital humano y la inversión en capital humano. *Revista Gestión de las personas y tecnologías*, pp. 71-84.
- Villamil Bolívar, H. (2020). Evolución del capital humano en Colombia. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 13(38), pp. 23-34. Disponible en: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/index> [Consultado 22-08-2020].
- Gershon, I. (2017). *Down and out in the new economy how people find (or don't find) work today*. Chicago: University of Chicago press.
- Mansell, R. & Gaëtan, T. (2013). *Renewing the Knowledge Societies vision for peace and sustainable development*. Paris: UNESCO.
- Pérez Zúñiga, R., Mercado Lozano, P., Martínez García, M., Mena Hernández, E. y Partida Ibarra, J. Á. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 847–870. DOI: 10.23913/ride.v8i16.371
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. London: WW Norton & Co.
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Barcelona: Editorial Debate.

- Sancho, J. (2016). ¿Qué conocimiento se fomenta y valora? ¿Dónde queda la equidad? En: F. Martner, ed. 2016, *Conocimiento para la equidad social*. Santiago: USACH, pp. 125-130.
- Pérez Arrau, J. (2010). Administrando trabajadores del conocimiento en Chile. *Trend Manager*, pp. 186-191. Disponible en:
https://fae.usach.cl/fae1/docs/opinion/Articulo_Trend_management_Trabajadores_del_conocimiento_y_RRHH.pdf [Consultado 22-08-2020].
- McGregor, J. Tweed, D. y Pech, R. (2004). Human capital in the new economy: devil's bargain? *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), pp. 153-164.
- Amaya García, M. (2013). Educación y desigualdad en Chile: avanzando hacia espacios interculturales. *Revista Sociedad y Equidad*, N° 5, pp. 276-292.
- López, R., Figueroa, B. E. & Gutiérrez, C. (2013). La "parte del león": nuevas estimaciones de la participación de los súper ricos en el ingreso de Chile. *Serie documentos de trabajo*, N° 379, pp. 1-31.
- Weller, J. (2004). El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia. *Revista de la Cepal*, N° 84, pp. 159-176. [en línea] Disponible en:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37489/RVE84_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consultado 15-01-2020].
- Gratton, L. (2012). *Prepárate: el futuro del trabajo está aquí*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Artaza, P., Candina, A., Esteve, J., Folchi, M., Grez, S., Guerrero, C., Martínez, J. L., Matur, M., Peñaloza, C., Sanhueza, C. y Zavala, J. M. (2019). *Chile despertó: Lecturas desde la Historia del estallido social de octubre* (M. Folchi, Ed.). Santiago: Universidad de Chile. DOI: 10.5209/cuts.68059
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Alynn, J. (2012). *Power and Dissent: implications for ethics in organizations*, California: University of California.