

TSOC
59



**DESAFIOS DE MODERNIZACION DE LAS
RELACIONES LABORALES: HACIA UNA NUEVA
CULTURA Y CONCERTACION EMPRESARIAL.**

Patricio Frías Fernández.

INDICE

PÁGINAS

INTRODUCCIÓN

1

PRIMERA PARTE

Las relaciones laborales cooperativas y participativas: un análisis del management participativo

9

1. Definición y principales dimensiones 9
2. Modelos económicos, estilos de producción y tipos de organización del trabajo 10
3. Las nuevas relaciones laborales cooperativas 21
4. Potencialidad de los efectos de demostración de las relaciones laborales cooperativas y participativas. 27
5. Las relaciones laborales, productividad y nuevos tipos de calificación. 30
6. Nivel de la experiencia y del discurso de los actores sociales: una señal para el empresariado y los trabajadores. 35
7. Hipótesis que vinculan relaciones laborales cooperativas y aumentos de productividad 44

SEGUNDA PARTE

El proceso de definición, gestión y operación de las relaciones laborales en el ámbito de la empresa.

48

INTRODUCCIÓN

49

SECCIÓN I.

La gerencia de recursos humanos como motor del management participativo.

51

1. definición de la misión y principales objetivos 51
2. políticas de recursos humanos 63
3. instancias de comunicación y participación conjunta 99
4. aportes del recurso humano 102

SECCIÓN II.

La internalización de las políticas del management participativo por parte de los cuadros superiores	113
1. La práctica del reconocimiento	114
2. Principales mecanismos utilizados para el desarrollo del recurso humano	114
3. Formas concretas de la recepción de ideas y sugerencias	115
4. Tipos de trabajo y relaciones laborales cooperativas	117
5. Instancias de participación operantes en las empresas	118
6. Las expresiones del involucramiento	119
7. Formas del traspaso de la cultura de la empresa al personal	120
8. Visión del clima laboral y la satisfacción en el trabajo	121
9. Formas de aplicación de la calidad en el trabajo	122
10. Operación del mejoramiento continuo	124
11. La participación en el plan estratégico	125
12. Tipos y formas de capacitación	126
13. Expresiones de la alianza estratégica	128

SECCIÓN III.

El rol de los supervisores en la internalización de las políticas del management participativo	130
A. El rol del supervisor en la práctica, según sus jefes	130
B. El testimonio de los propios supervisores respecto a las políticas del management participativo	131
1. Percepción de la situación de las relaciones laborales	132
2. Su visión del reconocimiento	133
3. Las exigencias en el trabajo	134
4. Cómo es considerada la competitividad entre grupos	136
5. Funcionamiento de los sistemas de recepción de ideas y sugerencias	137
6. Percepción del compromiso del trabajador con la empresa	139
7. Cómo es apreciado el compromiso con la calidad	141
8. La polivalencia desde la perspectiva del supervisor	143
9. Las instancias del mejoramiento continuo	144
10. Apreciación relativa a la realización de reuniones	145
11. Juicio sobre las posibilidades de ascensos	146
12. La satisfacción con el salario en la percepción del supervisor	147

TERCERA PARTE

La vivencia de las políticas del management participativo entre los trabajadores de base	151
---	------------

INTRODUCCIÓN	152
---------------------	------------

SECCIÓN I.

Los estilos de gestión y el trabajador de base	155
---	------------

1. La vivencia de las políticas que inciden directamente en el desarrollo del recurso humano	155
2. Apreciación del estado de las relaciones laborales: apoyo de los superiores, relaciones humanas, resolución de conflictos.	166
3. Percepción de los condicionantes y exigencias del trabajo	172
4. Percepciones de las dimensiones positivas del reconocimiento, salarios y estabilidad en el trabajo	177
5. Vivencia y percepción del involucramiento del trabajador con la empresa	186

SECCIÓN II.

El rol del sindicato	189
-----------------------------	------------

1. Percepción de los dirigentes sindicales respecto de las políticas que inciden directamente en el desarrollo del recurso humano	189
2. Apreciación del estado de las relaciones laborales en la percepción de los dirigentes sindicales: apoyo de los superiores, relaciones humanas, resolución de conflictos.	199
3. Percepciones de los dirigentes sindicales respecto de los condicionantes y exigencias del trabajo	202
4. Percepciones sindicales de las dimensiones positivas del reconocimiento, salarios y estabilidad en el trabajo	206
5. Vivencia y percepción de los dirigentes sindicales respecto al involucramiento del trabajador con la empresa	211

CUARTA PARTE

Breve síntesis de los resultados de la empresa 216

1. Empresa con altos niveles de management participativo, del nivel productivo 218
2. Empresas en proceso de gestión participativa 225
3. Empresas con incipientes estilos participativos 227
4. Empresas con buenos estilos participativos del ámbito de los servicios 229
5. Indicadores más frecuentemente proporcionados por las Empresas 233

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS 236

1. Una matriz interpretativa 237
2. La valoración del recurso humano como base y punto de partida de toda la política de relaciones laborales cooperativas 241
3. Identificación con la empresa 243
4. Los resultados obtenidos en las empresas 244
5. Previsiones plausibles a partir del análisis realizado 246
6. Sugerencias para la acción 251
7. Bases para una profundización de la democracia 257

BIBLIOGRAFÍA 261

INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.

INTRODUCCIÓN

Nuestro estudio se ha orientado a detectar los factores que inciden en el desarrollo de un nuevo tipo de relaciones laborales propio de las empresas modernas y competitivas, basado en la valoración del recurso humano. Nos interesó, en este contexto, precisar los impactos que dichas relaciones tienen sobre los resultados de la gestión de la empresa y sus niveles de competitividad. Hemos partido de la base que los esfuerzos que se hacen a favor del desarrollo del recurso humano y de una mejor gestión del mismo, se traducen, por lo general, en mayores niveles de productividad, calidad y competitividad. Nos ha guiado, en este estudio, el interés práctico por socializar las experiencias positivas y exitosas de los estilos de gestión participativa. Ello, con la intención de enviar una señal al empresariado, lo suficientemente potente, como para incentivar en ellos la adopción de estos estilos participativos. Con estos objetivos analizamos un conjunto de empresas, en su mayoría con buenos niveles de gestión participativa, tanto del ámbito productivo como de servicios.

En estas empresas nos preocupamos de pesquisar las valoraciones comunes, relativas a esta nueva concepción emergente, respecto a la gestión participativa del recurso humano. Nos preocupamos, no de entregar una visión idílica, sino de rescatar tanto los acuerdos, como los desacuerdos existentes, entre los actores empresariales, laborales y sindicales. Hemos querido poner de relieve, tanto los aciertos y las debilidades de estos nuevos estilos, sus potencialidades y proyecciones, así como sus dificultades y limitaciones. Estas nuevas prácticas se desarrollan especialmente frente a los requerimientos que sufre la empresa ante la internacionalización de los mercados, con sus exigencias de competitividad, productividad y cada vez mejor calidad. Influyen también, con fuerza, los desafíos de una demanda flexible y cambiante, así como los requerimientos de la modernización tecnológica y organizacional. Desafíos que se han tornado especialmente acuciantes en los contextos de crisis económica en los que nos correspondió realizar nuestro estudio.

El interés de este estudio, por lo mismo, cobra especial relevancia ante los desafíos de modernización que enfrenta el país en los actuales contextos de la globalización e internacionalización de la economía, ya en los albores del año 2000. Tales desafíos, afortunadamente, han suscitado un especial apoyo y un decidido compromiso por parte del Gobierno con las nuevas exigencias de un desarrollo moderno y competitivo.

En efecto, el **Gobierno**, en las Bases Programáticas del Segundo Gobierno de la Concertación, declaró haber asumido el desafío de modernizar el país, en vistas a entrar en los umbrales del desarrollo. En esta perspectiva, convocaba al país a ser parte de los nuevos tiempos. Se trata, en última instancia, de unir al país en torno al desafío de aumentar nuestra competitividad y, al mismo tiempo, de ensanchar la equidad e integrar a la sociedad. Así, el Presidente de la República, Eduardo Frei, planteaba en el Mensaje Presidencial del 21 de Mayo de 1995, entre las seis grandes tareas nacionales, la consolidación de nuestro desarrollo económico, y el establecimiento de un régimen moderno de relaciones laborales. Estos desafíos de modernización hacen imprescindible el concurso del Gobierno, de los empresarios y de los trabajadores.

Es por ello que estos planteamientos y opciones directrices han sido asumidos por las distintas autoridades e instancias de desarrollo del Gobierno. Así, en la Agenda Propuesta para el Consejo del Foro de Desarrollo Productivo, ya en Julio de 1994, se planteaba el continuo esfuerzo por mejorar la competitividad y la equidad en la economía chilena, esfuerzo que debe involucrar a todos los sectores nacionales. Se propone allí, igualmente, fomentar el mejoramiento de la productividad y de la calidad de los productos y procesos productivos chilenos, factores de importancia fundamental

para la continuación de nuestro crecimiento económico dinámico, para la profundización de nuestra inserción comercial internacional, y el fortalecimiento de la base productiva, etc. A su vez, Julio Valladares, Subsecretario del Trabajo en el Gobierno de Frei, ha insistido en el carácter dinámico de la transformación de la empresa moderna, comprometiéndose con los esfuerzos modernizadores, como veremos en detalle más adelante.

La vigencia de una empresa moderna, con estilos participativos y cooperativos, no es una realidad generalizada en el país. Por ello, no negamos la persistencia de prácticas del pasado, en el ámbito de muchas empresas, en las que predominan los estilos de gestión centrados en el autoritarismo y la confrontación, en la búsqueda del lucro y la maximización de ganancias. En la mayoría de estas empresas, predomina una estrategia del "ganar/perder", sin considerar los intereses del conjunto.

A ello se agrega el difícil problema que conlleva la internacionalización de la economía, con sus exigencias de competitividad que inciden en el desarrollo de fuertes procesos de flexibilización. Si bien la apertura de las economías puede tener un impacto positivo en el crecimiento, en el empleo, en los ingresos y en la igualdad, como lo señalan estudios de la OIT (OIT, 1995 y 1996), tal mundialización ha exigido onerosos reajustes, tal como lo indica el reciente estudio de la OIT, "El Trabajo en el Mundo, 1997-1998" (OIT, 1997). En efecto, las transformaciones en las formas productivas, los procesos de subcontratación y de externalización de funciones, unido a las transformaciones de la legislación laboral, llevan a que muchas empresas intenten fundar su supervivencia sólo en una estrategia de abaratamiento de los costos, sin mayor preocupación por las relaciones laborales.

Sin negar esta realidad, bastante difundida en nuestro contexto nacional, y que más adelante retomaremos con mayor detención, sin embargo, también es cierto que podemos detectar importantes experiencias que buscan redefinir estos estilos, y que se orientan a apoyar estas nuevas definiciones que intentan propiciar el Gobierno y sus autoridades. Lo importante a destacar es que estas nuevas experiencias tienen la potencialidad de ser difundidas al empresariado en general, más allá de las características de su capital, tecnología, o tipo de mercado, como luego entraremos a examinar.

En estas nuevas experiencias, muchos **empresarios**, ante los crecientes imperativos de la internacionalización de la economía, y de una demanda cambiante, -preferentemente en la industria manufacturera y los servicios- se ven obligados a incrementar la flexibilidad de su producción. Ello exige series cortas, con calidad, adaptadas a los gustos cambiantes del cliente, dando pruebas de dinamismo, de una capacidad de gestión de proyectos diversificados, con una relación fluida con el mercado.

Lo importante a retener, es que estos nuevos estilos de producción, a su vez, como contrapartida, exigen, cada vez con más fuerza, una mano de obra polivalente, flexible, involucrada, con capacidad de previsión, sistematización, información, capacitación, etc. Por estas razones, ante estas exigencias comienzan a multiplicarse las experiencias que buscan nuevos estilos de gestión, más adaptados a estos nuevos requerimientos.

En nuestra hipótesis de trabajo, postulamos que en el discurso de diversos empresarios, se percibe una apertura a la valoración del recurso humano, a una noción de empresa-comunidad, que es factible de irradiar como efecto de demostración en el empresariado en general. Sin embargo, se trata de una potencialidad, quedando bastante camino por avanzar al respecto. (Montero, C. 1990). Por nuestra parte, estamos convencidos que el desarrollo empresarial -aspecto clave en el desarrollo nacional-, se logra no sólo con su disposición al cambio, y con toda su experiencia internacional acumulada, sino con una progresiva apertura a la valoración del aporte

creativo del trabajador y a su incorporación como un socio en la obra común. Ello exige, a su vez, una nueva actitud por parte de los trabajadores y de sus organizaciones.

Al respecto, la **Central Unitaria de Trabajadores, CUT**, por su parte, ha venido abriéndose a participar en las instancias tripartitas del Foro de Desarrollo Productivo, proponiéndose abordar las reformas laborales, el nuevo estatuto del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Sence, las materias de salario, etc. Pero también, y esto es lo nuevo, se abre por primera vez a considerar la importancia de la participación, la productividad, la calidad y la eficiencia. En efecto, en su Congreso de 1997 establece: "actualizar y reorientar la plataforma de lucha de la CUT, considerando las propuestas de las bases, las innovaciones tecnológicas y los cambios en las formas de producción... posicionados ante los nuevos paradigmas productivos y sus resultados... capaz de concebir y responder tanto a los desafíos como a las oportunidades derivadas de la transformación productiva" (22 al 24 de Mayo de 1997). Estas mismas orientaciones se encuentran presente, en los últimos años, con mucha más fuerza, en el discurso de los dirigentes sindicales, más abiertos al imperio de relaciones laborales modernas.

Este ámbito de interés común está suministrado, como lugar natural, por la propia realidad de la empresa, -definida por el Gobierno como nudo crucial de la competitividad y la innovación- y por su lugar y función en el desarrollo del bien común de los que en ella colaboran, y de la sociedad en su conjunto. De allí que cobre especial relevancia la visión de empresa que tengan empresarios y trabajadores, y la capacidad que tenga dicha visión de transformarse en ideal movilizador de prácticas efectivas de cooperación y colaboración conjunta.

En esta perspectiva, nuestra investigación se ha dirigido a identificar las prácticas de cooperación conjunta, de relaciones laborales participativas entre empresarios y dirigentes sindicales, así como sus nuevas orientaciones, esperando contribuir a una mejor relación entre los actores sociales. En esta línea, estimamos que los resultados obtenidos por esta investigación pueden ayudar en la búsqueda de la proposición de alternativas de concertación, basadas en los puntos de convergencia encontrados y en el trabajo de talleres realizados.

Ello permitiría llevar a la práctica los planteamientos de la CUT, entregados en sus Congresos, en orden a forjar una economía nacional, defendiendo la soberanía y el patrimonio nacional, en vistas a impulsar un fuerte proceso de industrialización del país con desarrollo y equidad. Y, en especial, llegar a plasmar nuevas formas de relación entre el hombre, la empresa y el mercado.

Destacamos así, la importancia que tiene el elemento cultural en el desarrollo de las prácticas cooperativas. Ello influye en forma determinante en las conductas de los actores. A su vez, ello puede proyectarse en una política laboral que no sólo ponga el énfasis en los aspectos económicos o jurídicos, sino también en los aspectos educativos que están a la base de relaciones laborales de cooperación.

En este sentido esperamos poder suministrar a las autoridades del trabajo, a los dirigentes empresariales y sindicales, y a las instituciones patrocinantes de este estudio, un perfil general de los puntos de acuerdo y de los avances que se disciernen en el campo de las relaciones laborales. Esperamos también, mostrar los caminos que falta por recorrer, y los requisitos y exigencias que plantean los nuevos estilos de gestión cooperativos y participativos. Ello, en la perspectiva de impulsar y de fortalecer un desarrollo económico moderno que redunde en progreso, equidad, y en nuevas alternativas de cooperación y de concertación social.

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y PLAN DE LA EXPOSICION.

Ambito del Estudio.

Como luego veremos en el desarrollo de nuestro marco teórico, en nuestras hipótesis planteamos que una perspectiva de lo que se denomina corrientemente como "empresa moderna", participativa y creadora, -en oposición a la "empresa tradicional" de tipo autoritaria, verticalista y burocrática- ofrece mayores posibilidades de constituirse en ideal movilizador y base común de concertación de intereses y voluntades, y viceversa. Ello precisamente en la medida en que recurre a suscitar el aporte mancomunado de los actores, y la valoración de sus condiciones personales y laborales. Sin embargo, esta dualidad entre visiones opuestas de empresa, la vemos continuamente presente y en tensión, presidiendo los consensos y las oposiciones entre los actores.

En este sentido, postulamos que en las empresas en que se viven estas prácticas de relaciones laborales modernas de tipo participativo, dichas relaciones pueden proyectarse en mejoramientos de los niveles de productividad y de competitividad. Dichas relaciones son susceptibles de determinar un círculo virtuoso, que redunde en satisfacción tanto de trabajadores como de clientes, haciendo a las empresas más competitivas, y más autónomas.

No negamos que esta mayor competitividad y eficacia, pueda ser lograda con relaciones laborales de tipo neotayloristas, que no se abren a valorar el aporte creativo del recurso humano. Se conjugan en esta dirección, la creciente movilidad de los capitales que desestabiliza la estructura protegida de los salarios y debilita la presencia sindical, favoreciendo la flexibilización que tiende a abaratar los costos. A ello se agrega la subcontratación internacional, la diversificación de las empresas, la externalización de funciones hacia las pequeñas empresas, etc. Estos procesos, inherentes a una economía internacionalizada, con fuerte competitividad, explican la coexistencia de distintos modelos de perfeccionamiento de los recursos humanos. Tal como lo señala el reciente estudio de la OIT, "El Trabajo en el Mundo", ya citado, puede constatarse la existencia de modelos "duros", que optan por la flexibilidad, la autoridad de la dirección y el individualismo.

Sin embargo, insistimos en la potencialidad que tienen los estilos participativos que prefieren "la descentralización, la semiautonomía de los grupos de trabajo, la comunicación entre la dirección y los trabajadores, la motivación, la competencia y la capacidad de adaptación del personal, y se apoya sobre todo en un conjunto de normas y prácticas centrales en el individuo" (Ibid, citando a J. Storey. "Human resource management: Still marching on or marching out?", en la publicación dirigida por el mismo Storey: Human resource management, Londres, Routledge, 1995). Se trata de una mayor potencialidad -a futuro- de los estilos participativos y modernos, para la conquista de mercados nacionales e internacionales. La razón básica es que estos mercados, exigen pautas cada vez más exigentes de calidad, -en sentido integral- tanto de los productos como de las relaciones laborales, rechazando las competencias desleales, solamente basadas en la explotación de una mano de obra barata, sin respeto por los derechos laborales y las libertades sindicales. Nos referimos expresamente a aquellas prácticas que utilizan el trabajo forzoso, el trabajo infantil o un extendido trabajo carcelario, así como a aquellas otras, más frecuentes, que se desprecupan del recurso humano y de sus condiciones de trabajo.

Queda al lado, un amplio margen de empresas con modelos "duros" de gestión del recurso humano, con predominio de las estrategias de un mero abaratamiento de costos. Sin embargo, en nuestra hipótesis, a futuro, el sólo abaratamiento de los costos, considerado en desmedro de las relaciones laborales, no podrá sostener una competitividad, dada las exigencias del mercado mismo, en orden a privilegiar la competencia en equiparidad de condiciones. Esos estilos podrían ser, paradójicamente,

mas costosos, especialmente ante los consumidores que son cada vez más atraídos por la "imagen social" de la empresa suministradora.

En esta perspectiva enfocamos nuestro estudio en el análisis de las relaciones laborales vividas en aquellas empresas en las que, en algún grado u otro, han comenzado o comienzan a implementarse estilos de gestión participativa y cooperativa, que hemos denominado como de "management participativo", considerando también experiencias en la que dichos estilos no tienen un grado suficiente de desarrollo, a modo de contraste.

El proceso de selección de empresas que permiten este tipo de estudio no fue de ninguna manera fácil y expedito, encontrándose un sinnúmero de resistencias, por la especificidad misma de los contenidos y exigencias que dicho estudio implica. De allí que fue necesario contar con el aporte de las propias instituciones patrocinadoras de la investigación. Siguiendo sus sugerencias, tuvimos el privilegio de contar con el inestimable apoyo del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (CNPC), institución que ha desarrollado una amplia gama de contactos con diverso tipo de empresas, a través de sus mecanismos e instancias de información y capacitación, y en especial a través de la difusión de las Bases para la postulación del Premio Nacional a la Calidad.

Con este aporte estuvimos en condiciones de seleccionar un conjunto de empresas con el especial cuidado de tener representado en ellas, diversos sectores, rubros, tamaños, tipo de relaciones laborales (predominando sí, las relaciones laborales participativas), presencia sindical, etc. El trabajo investigativo tuvo un año de duración, si bien hubo un período preparatorio de análisis bibliográfico, y de avance en el desarrollo del marco teórico. Las empresas seleccionadas fueron 11, entre ellas, 8 del ámbito Productivo y 3 del ámbito de Servicios, fundamentalmente del giro financiero.

Principales Objetivos e Intereses.

El principal objetivo del estudio fue, muy en síntesis, detectar los aspectos modernos y participativos de las relaciones laborales en el ámbito de las empresas seleccionadas. Y, más en especial, analizar las principales políticas, dimensiones e instancias utilizadas en la gestión del recurso humano para lograr esos objetivos. Al respecto nos interesó precisar los contenidos de estas políticas, y los mecanismos utilizados para posibilitar relaciones laborales cooperativas y participativas, así como los factores que las limitan y obstaculizan.

Nos propusimos, del mismo modo, y consecuentemente, analizar los niveles de productividad y de competitividad de las empresas estudiadas, intentando discernir el peso e incidencia que juegan en dichos niveles, los estilos de gestión en ellas prevalecientes.

Otro objetivo e interés prioritario, fue detectar el rol jugado por los diversos estamentos directivos, sindicales y de trabajadores, en el perfil de las relaciones laborales prevalecientes en cada caso, buscando los aspectos comunes y sus principales diferencias. Especial interés tuvo también el poder apreciar las actitudes y valores prevalecientes entre los actores empresariales y laborales de las empresas seleccionadas, frente a los requerimientos que sufre la empresa ante la internacionalización de los mercados. En especial, frente a las exigencias de la competitividad, el desarrollo de la productividad y los desafíos de la modernización tecnológica y organizacional.

Se trató también, con especial interés, el poder distinguir las afirmaciones propias del nivel del discurso, de los distintos actores empresariales y laborales, respecto de las actitudes concretas reflejadas en sus prácticas concretas.

En nuestro trabajo, dimos especial importancia a las exigencias y condicionantes que imponen, en el desarrollo de las relaciones laborales, los distintos tipos de trabajo, de exigencias, de calificación, de aptitudes técnicas, distinguiendo los diferentes grados de desarrollo tecnológico en las ramas concernidas.

Breve Descripción de nuestra Metodología.

La especificidad del estudio, así como del reducido universo del mismo, nos llevó a enfatizar el estudio en profundidad de las principales dimensiones del management participativo. Como se desprende de lo ya expuesto, no se trata de un estudio con representatividad estadística, ni mucho menos, sino un estudio de casos, exploratorio, que maximiza el análisis de la práctica concreta, del testimonio cotidiano, (quizá abusando un poco del recurso ilustrativo), de la experiencia del "mundo de la vida", en el sentido que le da J. Habermas (1978).

En esta perspectiva realizamos un conjunto de 110 Entrevistas en Profundidad en las 11 empresas seleccionadas, la mayor parte de ellas dirigidas a Gerentes Generales, Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes o Jefes de División, Jefes de Departamentos, y Supervisores (Jefes de Turno, Jefes de Sección, Jefes de Operarios). Consideran, igualmente, 13 Talleres o Entrevistas Grupales a Operarios y Administrativos, y 12 Talleres o Entrevistas Grupales a Directivas Sindicales.

Estas entrevistas se hicieron en función de un cuestionario adaptado para cada tipo de estamento, que fue replicado en las empresas seleccionadas.

El esfuerzo principal, estuvo centrado inicialmente en la definición de nuestro marco teórico, lo que nos permitió sistematizar y profundizar en el análisis de las relaciones laborales, especialmente en las relaciones laborales cooperativas y participativas, considerando los trabajos y estudios que nos parecieron más ilustrativos y sugerentes al respecto. Analizamos así, sus contenidos y principales dimensiones, deteniéndonos en especial en el diseño de un marco interpretativo que diera razón de las variaciones y especificidades de las relaciones laborales, en función de los distintos modelos de desarrollo, tipos de gestión productiva, etc.

Luego, en el trabajo de terreno, en el que se fue dando una rica y constante interacción entre la observación empírica y los contenidos del marco teórico, nuestro interés fue el de seguir el flujo de las principales políticas e instancias utilizadas en la gestión del recurso humano siguiendo un curso descendente y a la vez ascendente, que atraviesa los principales estamentos directivos, gestores y operativos de la empresa.

En esta línea, analizamos las definiciones de estas políticas, que parten de los directivos gerenciales, y que luego son asumidas, gestionadas, operacionalizadas y vividas, por los distintos estamentos o actores, portadores de las mismas. Es decir, luego de examinar la definición general de estas políticas, por parte de las gerencias pertinentes, sus contenidos, mecanismos, formas de operar, etc., analizamos, en un primer paso, la forma en que ellas son gestionadas por los distintos jefes superiores de las empresas en estudio. Luego, en una segunda aproximación, consideramos las formas en que ellas son operacionalizadas concretamente por los supervisores o jefes en directo contacto con los trabajadores, para, finalmente, detectar la forma en que ellas son vivenciadas por los trabajadores de base y la forma en que intervienen en ellas las dirigencias sindicales. En este flujo, las políticas de gestión del recurso humano fueron siendo evaluadas, readaptadas, complementadas, y muchas veces enriquecidas, graficando este curso ascendente al que hacíamos referencia.

Finalmente, y como otro aspecto clave en el análisis, consideramos los resultados de la gestión de las empresas en términos de sus niveles de ventas, utilidades, etc.,

intentando detectar el peso que tienen en dichos resultados las relaciones laborales en ellas imperantes.

Orden y Contenidos de la Exposición.

Luego de esta introducción y presentación, iniciamos nuestra exposición, en una **Primera Parte**, con la presentación de nuestro Marco Teórico que contempla fundamentalmente el análisis de las relaciones laborales. Presentamos aquí, su definición, sus principales dimensiones, así como el marco interpretativo que da razón de sus diversas expresiones. Nos centramos también en los principales contenidos del management participativo, y en las orientaciones de los principales actores sociales.

Luego, siguiendo el flujo de la generación de las políticas del management participativo, en una **Segunda Parte**, y en una **Primera Sección** de la misma, damos especial importancia al examen de las definiciones estratégicas de dichas políticas por parte las instancias gerenciales de las distintas empresas. En esta sección, nos detenemos especialmente en el análisis de aquellas empresas con mayor desarrollo en la implantación de los estilos de relaciones participativas. Consideramos principalmente, en este ámbito, las distintas definiciones de la Misión y Objetivos de la empresa, las Alianzas Estratégicas, la Filosofía de las Relaciones Laborales imperantes, etc., así como las principales Políticas de Recursos Humanos diseñadas en función de dichas misiones y objetivos.

En este mismo ámbito, lugar de definición de estas políticas, estudiamos las Instancias de Comunicación y Participación Conjunta prevalecientes en las empresas estudiadas, así como la especificidad de los Aportes del Recurso Humano, tales como los Sistemas de Mejoramiento Continuo, de Calidad Total y de Mejoramiento de la Productividad.

En segundo término, en una **Segunda Sección**, estudiamos la forma y grado en que estas definiciones de las políticas del management participativo son internalizadas efectivamente por parte de los jefes superiores de las empresas en estudio, tales como Gerentes de División, Gerentes de Procesos o de Plantas, Jefes de Departamentos, etc. Con ellos analizamos los principales mecanismos utilizados para el desarrollo de las personas, para la valoración del recurso humano, de su aporte y creatividad. Consideramos con estos jefes superiores, las Políticas de Reconocimiento y sus formas de operar; las instancias de Recepción de Sugerencias, de Participación Conjunta, el trabajo en equipo, el estado del clima Laboral, etc. Especial preocupación hubo para constatar el funcionamiento de las instancias de Mejoramiento Continuo, el compromiso con la Calidad, el rol de los supervisores, del sindicato, etc. Con ello apuntamos a discernir la forma efectiva en que estas políticas y dimensiones del management participativo son gestionadas por estos jefes superiores.

Luego de haber examinado el papel gestor de estas políticas, tuvimos especial interés en examinar, en una **Tercera Sección**, el papel jugado por aquel eslabón estratégico en este flujo de la aplicación de las políticas participativas y cooperativas, es decir el rol de aquellos encargados de operacionalizar dichas políticas, vale decir del supervisor, o jefe directo de los trabajadores de base. Se trata de los Jefes de Turno, Jefes de Sección, Jefes de Taller, o Jefes de Unidades, que son los encargados directos del personal administrativo y operativo de las empresas, quienes –por esta misma condición de nexo directo entre las jefaturas y los trabajadores- juegan un rol relevante en la transmisión, adecuación e implementación de estas políticas.

Con ellos analizamos varias de las dimensiones ya vistas con los Jefes superiores y en especial el tipo de relaciones laborales vigentes, las políticas de reconocimiento; exigencias del trabajo, los tipos de polivalencia existente; los tipos de instancias de comunicación, de participación, de recepción de ideas y sugerencias, así como su

funcionamiento; los salarios, promociones, etc., así como los grados de compromiso del trabajador con la empresa

Cumplido este análisis, en una **Tercera Parte** pasamos directamente a enfrentar una dimensión sustantiva de nuestro trabajo investigativo, es decir, la forma y las modalidades con que estas políticas son percibidas y juzgadas por los receptores por excelencia de las mismas, vale decir por los propios trabajadores de base y los dirigentes sindicales. Con este análisis pretendemos validar y verificar, en última instancia, todo el trabajo realizado en los niveles precedentes. En efecto, aquí arribamos a uno de los puntos de llegada de este flujo descendente de las políticas que encarnan y actualizan la gestión del recurso humano.

Con estos objetivos, en una **Primera Sección**, a partir de la realización de distintos Talleres con Trabajadores de base, recogimos detalladamente sus testimonios, sus experiencias cotidianas respecto al conjunto de políticas y mecanismos de desarrollo del recurso humano. Analizamos principalmente con ellos, el tipo de trabajo realizado en términos de cooperación o individualismo. Registramos sus evaluaciones de las instancias de participación, del clima laboral, trato con los superiores, instancias de resolución de conflictos, etc. Consideramos sus percepciones relativas a las presiones y exigencias del trabajo. Examinamos sus vivencias y evaluaciones respecto de las políticas de reconocimiento, salarios, estabilidad en el trabajo, etc. Del mismo modo, intentamos recoger la evaluación que estos trabajadores hacían respecto a su propio compromiso e identificación con la empresa, al conocimiento de su misión, valoración del trabajo en ella, etc.

Ya acercándonos al término de este recorrido, en una **Segunda Sección**, apuntamos a una dimensión igualmente relevante en este flujo descendente. Nos referimos al análisis de las percepciones y aportes de las dirigencias sindicales en la implementación de estas políticas. Examinamos aquí, su participación en la aplicación y vigencia de estas políticas, así como su función crítica y rectificadora de las mismas. Analizamos con detención la forma de operar de su rol específico de agregador y canalizador de demandas, en este contexto participativo. Ello, sin olvidar el examen de su función reivindicativa y de intermediación, entre la empresa y los trabajadores.

Nuestra **Cuarta Parte** entrega un breve análisis de los resultados de la gestión de la empresa en términos de sus logros financieros y competitivos, destacando igualmente el rol atribuido a los trabajadores en estos resultados.

Finalmente entregamos nuestras principales **Conclusiones y Sugerencias**.

PRIMERA PARTE

Las relaciones laborales cooperativas y participativas: un análisis del management participativo

PRIMERA PARTE

LAS RELACIONES LABORALES COÓPERATIVAS Y PARTICIPATIVAS. UN ANÁLISIS DEL MANAGEMENT PARTICIPATIVO.

INTRODUCCION:

Nuestro estudio se dirige a detectar y precisar la relación que se establece entre las relaciones laborales cooperativas y los resultados de la gestión de la empresa, expresados en el aumento de sus niveles de calidad, productividad y competitividad. Se trata de establecer en qué medida puede darse esta relación, qué factores intervienen para favorecer estos resultados, qué obstáculos deben ser enfrentados, qué factores entran su consecución.

En este propósito analizaremos inicialmente el concepto de relaciones laborales, considerando los trabajos y estudios que nos parecieron más ilustrativos y sugerentes al respecto. Veremos sus contenidos y principales dimensiones, utilizando como marco interpretativo las relaciones que se establecen entre los modelos económicos, los estilos de producción y los tipos de organización del trabajo, a fin de dejar establecido el contexto en el que se constituyen estas relaciones. Luego entraremos a considerar las nuevas relaciones laborales cooperativas, con una referencia al discurso de los principales actores sociales, para finalmente consignar los obstáculos que tienden a inhibir las relaciones laborales modernas y cooperativas.

1. DEFINICIÓN Y PRINCIPALES DIMENSIONES.

Las relaciones laborales se definen generalmente, desde el punto de vista jurídico-laboral, como: "El conjunto de relaciones que se dan, en el mundo del trabajo, entre los sujetos individuales y colectivos que están vinculados entre sí por el trabajo dependiente", es decir, el conjunto de relaciones que se dan entre los actores principales que se relacionan en el mundo del trabajo. (PET, 1992). Preferimos, sin embargo, la noción más sociológica, formulada por Herrera (1993), y más amplia de "relaciones sociales originadas, desarrolladas y vividas en el contexto de una situación de trabajo, y, más específicamente, de trabajo asalariado". Estas relaciones, constituyen un sistema que estará compuesto por estas relaciones sociales así como por los mecanismos legales que las regulan.

Al respecto resulta básico distinguir dos dimensiones fundamentales en todo sistema de relaciones laborales: una dimensión de **cooperación**, y una dimensión de **conflicto**, entendido fundamentalmente como diferencias de intereses. Ambas dimensiones siempre están presente. A su vez, el peso e influencia de cada una de ellas puede variar según las etapas y coyunturas socioeconómicas, aunque siempre ambas estarán presentes. Estas dimensiones tienen una gran importancia en la empresa, puesto que de ellas depende el predominio de la paz social o los niveles de explotación y de conflicto social.

A. Cabe destacar que la **cooperación** es lo que hace posible la producción social; es la acción conjunta de los distintos actores, de los agentes que participan en la vida de la empresa. La cooperación, en el ámbito laboral, es la contrapartida de la división social del trabajo, y es su complemento indispensable: es la fuerza que permite la acción coordinada y mancomunada de los diferentes actores en la vida laboral.

Esta doble dimensión está, de alguna manera, presente en el concepto de relaciones laborales utilizado por la OIT. Esta organización distingue una doble función de un

sistema de relaciones laborales: por una parte, "reglamentar el trabajo" (la cooperación), y por otra parte, "regular o administrar el conflicto". (OIT s/d),

B. A su vez, **el conflicto** es también inherente a las relaciones laborales, precisamente, la necesidad de establecer y regular estas relaciones está basada en la existencia de conflictos. Es necesario aceptar el hecho de que existen contraposiciones de intereses en el seno de las relaciones de trabajo. Ello está dado por la divergencia de intereses económicos entre empleadores y trabajadores. Pero también, y esto es muy importante, el conflicto tiene su raíz en la distribución desigual del poder entre empleadores y trabajadores. (La relación superior -subordinado es la que se constituye en una fuente importante de conflictos). Así, esta dimensión de conflicto -como expresión social de los intentos recíprocos por imponer a los demás los intereses y valores propios- siempre está presente en todo sistema de relaciones laborales. Asegurar la cooperación entre los actores sociales supone, por lo tanto, reconocer la existencia del conflicto, y requiere diseñar mecanismos que los regulen (OIT, 1998).

Esta doble dimensión, según que los intereses prevalecientes en una empresa sean considerados "excluyentes" o "complementarios", y según el tipo de coordinación existente "vertical" u "horizontal", da lugar a la siguiente tipología de relaciones laborales.

DIAGRAMA 1. TIPOLOGIA DE RELACIONES LABORALES

		COOPERACIÓN	
		Coordinación Vertical	Coordinación Horizontal
CONFLICTO	Intereses y valores Excluyentes	REPRESIVAS	COMPETITIVAS
	Intereses y valores Complementarios.	AUTORITARIAS	SOLIDARIAS

Fuente: Herrera, G. Op. Cit.

En cuanto a los mecanismos que las regulan, éstos pueden ser heterónomos, o bien autónomos. En nuestros países, marcados por un acentuado legalismo, es necesario establecer sistemas de relaciones mixtos, pero con grados crecientes de autonomía.

El tipo de relaciones laborales dependerá en forma significativa de los tipos de organización del trabajo prevalecientes, inscritos en los diferentes tipos de modelos económicos en cada etapa y en los estilos de producción que cada uno de ellos determina.

2. MODELOS ECONOMICOS, ESTILOS DE PRODUCCION Y TIPOS ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Como marco interpretativo de nuestro análisis postulamos que **se establece una relación** entre los **modelos económicos**, los **estilos de producción** que dichos modelos imponen, y las **formas de organización del trabajo** que se asocian a estos estilos. Estos intercambios condicionan las orientaciones de los actores sociales implicados en la vida de la empresa. Esta matriz de interacciones va adquiriendo su especificidad en cada coyuntura histórica configurando los procesos económicos y socio-políticos inherentes a

cada etapa. En esta forma van cambiando las relaciones laborales inscritas en estos marcos. La importancia de estos cambios nos hacen ver la necesidad de examinar con detención los escenarios de las relaciones laborales propias del pasado (aunque también persistentes en la actualidad), y los escenarios emergentes.

2.1. Modelos Económicos Propios de las Décadas de los '60 y '70.

Los modelos económicos propios de las décadas de los '60 y '70, en nuestro país, son suficientemente conocidos como para limitarnos a recordar sus características principales.

Se trataba del denominado proceso de "**desarrollo hacia adentro**", basado en la sustitución de importaciones. Este esfuerzo industrializador suponía una elevada protección arancelaria. A su vez, este modelo se sustentaba en una demanda masiva, de carácter interno, basada en los salarios relativamente estables y en los gastos gubernamentales. Los mercados estables eran una característica central en esta etapa. Por otra parte existía un esfuerzo exportador, pero basado principalmente en la exportación de materias primas, sin mayores preocupaciones por incorporarles valor agregado. Las inversiones extranjeras eran directas (de las multinacionales), y estaban dirigidas al abastecimiento de las materias primas y a conquistar los mercados internos.

- Los Estilos de Producción Correspondientes.

A esta demanda de masa, garantizada por niveles salariales estables y por el gasto gubernamental, en un contexto de mercados estables, correspondía fundamentalmente un **estilo de producción en masa**. Se trataba de una producción a gran escala, de manera indiferenciada, casi continua.

Existían sistemas estandarizados de producción que imponían sus ritmos a la producción (Mertens, 1992 y 1993; Mertens y Palomares, 1992; Herrera, G, 1993). Las materias y los productos semiterminados podían acumularse en las líneas de producción, así como se acumulaban los stocks en bodegas.

Correspondían a este estilo de producción masiva, las economías de escala, destinadas a reducir los costos unitarios. Existían grandes plantas con muchas familias de productos distintos. Lo normal era la continuidad en los estilos de producción, los cambios por consiguientes era "bruscos".

Normalmente y en coherencia con este estilo de producción, se privilegiaba la velocidad y la cantidad de los productos. Por consiguiente, había grandes inversiones en maquinarias especializadas, no flexibles a la demanda, sino funcionales a la estandarización productiva. Estas formas productivas condicionaban una cultura empresarial de tipo burocrático, que luego entraremos a caracterizar con más detalle. El gráfico siguiente nos sintetiza esta relación entre los modelos económicos y los estilos de producción.

GRAFICO 1. RELACION ENTRE MODELOS ECONOMICOS Y ESTILOS DE PRODUCCION (1960-1970).

DECADA DE LOS '60 Y '70

MODELO ECONOMICO GLOBAL	ESTILOS DE PRODUCCION
-------------------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de "desarrollo hacia adentro". - basado en sustitución de importaciones. - supone protección arancelaria. - Modelo sustentado en demanda de masa, interna - basada en los salarios y gastos gubernamentales - con mercados estables - exportación de materias primas. - Integración en grandes complejos industriales - Inversiones extranjeras directas (multinacionales), en los países en desarrollo, - dirigidas al abastecimiento de las materias primas y a conquistar los mercados internos. - presencia de internacionales, - la empresa matriz operando como comando único. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producir en masa - de manera indiferenciada, casi continuamente, - Sistemas estandarizados imponen ritmos a la producción - Materias y productos semiterminados acumulados en la línea de producción, y acumulación de stoks en bodegas. - Prevalcen las economías de escala para reducir los costos unitarios, - Grandes plantas con muchas familias de productos distintas - Continuidad, y cambios "bruscos" - Estructura centralizada con departamentos especializados en control de calidad, planificación, compras, que ofrecen un soporte a la producción, por separado. - Privilegio de la velocidad y la cantidad de los productos. - Grandes inversiones en maquinarias especializadas, no flexibles a la demanda.
---	---

Fuente: Frías 1997. Los gráficos que hemos diseñado están basados en los trabajos de: Mertens, L. "Economía y cambios en los procesos tecnológicos", Inédito, Santiago. 1993; "El Desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad", en Documento de Trabajo, N° 96. PET, agosto, 1993. Crítica y Comunicación N° 8. OIT, Lima, marzo de 1992; De Mertens L. y Palomares, L. "EL movimiento sindical ante los cambios en la práctica productiva", en Economía y Trabajo, N°1, PET, Santiago, enero - junio 1993; "Cambios en la Gestión y Actitud Empresarial en América Latina. Un Marco de Análisis", en Revista de Economía del Trabajo, N°2. PET, Santiago. Julio - Diciembre, 1993.

Estas formas productivas condicionaban una cultura empresarial de tipo burocrático, donde cada uno tenía roles asignados e inamovibles. Se privilegiaba la eficiencia de las operaciones parceladas, más que la del proceso en su conjunto.

Por otra parte, los Partidos y el Parlamento funcionaban como intermediarios entre Empresarios y Sindicatos, mediante intervención del gobierno y leyes que recogían las reivindicaciones laborales.

Predominaba en las relaciones laborales un **estilo confrontacional**, basado en la fuerza movilizadora de los trabajadores. La relación Partido/Sindicato era funcional, operando el sindicalismo como base social de los partidos.

- **La crisis de estos estilos.**

De hecho, en los años 70 aparecieron los primeros signos de agotamiento del modelo, principalmente debido a la crisis del petróleo. En varios países de Europa, los conflictos de trabajo crecieron de manera importante durante los años 1974-1978. La autoridad en la empresa es criticada, sobre todo por los jóvenes. En nuestro contexto nacional, hubo intentos de reformulación del modelo y la crisis económica se conjugó con la crisis política que dio lugar a la Intervención Militar y el consiguiente Golpe de Estado de 1973.

Luego del Golpe de Estado, se vincula la economía nacional a los mercados internacionales. Inicialmente con la "política gradualista" del ministro Léniz, y luego con la "política de shock" del ministro Cauas. A partir de 1977 predominará el nuevo equipo económico de gobierno, los denominados "Chicago boys", que impulsan una plena apertura al exterior y el modelo de "economía social de mercado. Se trató de una transformación abrupta de la política económica y de la estructura productiva, que incidió en un proceso de quiebras de empresas y en altos grados de cesantía. El costo social del modelo recayó en muchos empresarios que no soportaron la apertura y la competencia, pero fundamentalmente en las espaldas de los trabajadores.

2.2. Modelos Económicos Propios de las Décadas del '80 y del '90.

- **Características Generales.**

Luego del agotamiento de estos estilos, particularmente en las empresas modernas y competitivas, favorecido por la crisis del petróleo y la inestabilidad de los mercados, se inaugura en el mundo industrializado un nuevo estilo de desarrollo que rompe con los antiguos moldes. Esta ruptura es aún más violenta en nuestro caso nacional. Aquí, dicho agotamiento corre paralelo a los propios factores internos, expresados en la crisis política durante la administración de la Unidad Popular, que culminó con el Golpe de Estado.

En nuestro caso nacional, bajo el régimen autoritario, se inaugura como vimos una irrestricta apertura de la economía al mercado internacional. Ello incidió, ya en los '80, en los excesos en la utilización del crédito externo. Esta situación, unida a las recesiones internacionales de 1980-1982, condicionó el desencadenamiento de la crisis recesiva, iniciada en 1983, frente a la cual se aplicaron diversas medidas de "ajuste estructural".

La producción correspondiente a este nuevo modelo de apertura internacional, en el mundo industrializado, varió considerablemente. Las grandes corporaciones se diversificaron regionalmente, aprovechando las ventajas jurídico-comerciales, de mercado de mano de obra, etc., que les ofrecía cada país. En el contexto nacional se asiste a un incremento de las inversiones extranjeras, ampliándose el rango de los sectores y ramas beneficiadas.

El aspecto clave de este modelo es que se enfrentó simultáneamente un estancamiento de los mercados, y fundamentalmente la **eliminación de los "muros" de protección**, que muchas veces favoreció la ineficiencia de muchos empresarios. Ello incidió, como otra característica fundamental del nuevo modelo, en el reinado de la incertidumbre y de la confusión respecto a las tendencias de los niveles y la composición de la demanda, incertidumbre que comenzará a hacer parte de la vida económica. La apertura internacional trajo como consecuencia un incremento de las necesidades de la competitividad, de la productividad, de la calidad de los productos. Ello incide directamente en los estilos de producción correspondientes.

- Su Impacto en los Estilos de Producción.

A diferencia de lo ocurrido durante la vigencia del modelo económico precedente, de producción masiva, estandarizada, la producción se realiza actualmente (como tendencia, en especial en las empresas más modernas) mediante **series medianas y cortas**, puesto que los productos tienen mayores especificaciones. Existe una mayor exigencia de **calidad**, dado que como fenómeno nuevo y característico, los mercados son más restringidos y se disputa al consumidor que pasa a estar presente en la producción.

Las cambiantes exigencias del cliente, implican una mayor adaptabilidad y flexibilidad en la oferta de los bienes y servicios. Una mayor exigencia en cuanto a funcionalidad del producto o servicio, junto con la exigencia de reducir los efectos nocivos sobre el medio ambiente. Como lo señala el estudio de la OIT, "El Trabajo en el Mundo...", ya citado,

"Para atender cumplidamente esa demanda, es preciso que la cadena de producción sea capaz de fabricar una amplia gama de productos y que el personal sea polivalente y esté dotado de una gran capacidad de adaptación. Los puestos de trabajo son más complejos, ya que presuponen interacción entre los trabajadores, entre ellos y el empleador y con los proveedores y la clientela. Como la calidad de los productos es hoy un factor capital, su control debe ser una de las tareas de la propia cadena de producción " ¹

Este estilo de producción exige, por su propia naturaleza, una continua evolución en el diseño de los productos, unificándose las actividades de investigación y de desarrollo. La ciencia está al servicio de la producción, incrementándose las exigencias de innovación tecnológica. Se asiste a un trabajo integrado, con mayores exigencias de calidad. La baja de los costos se obtiene por la disminución del precio de los factores de la producción. Igualmente se incorporan nuevos procesos de producción y de administración.

Los procesos productivos son flexibles, cambiantes, sujetos a continua evolución. Se recurre con mayor frecuencia a la subcontratación de diversas fases del proceso, perdiéndose aquella integración vertical, propia de los modelos precedentes. Paralelamente se incrementa la necesidad de la descentralización y el desarrollo de las autonomías locales.

Este nuevo estilo, tan someramente bosquejado, tiene una importancia significativa en las formas en que tiende a organizarse el trabajo, incidiendo en profundas transformaciones tanto en la actividad laboral como en las cualidades y aptitudes requeridas por el trabajador, aspectos que examinaremos con mayor detención.

Antes de examinar las incidencias de estos estilos de producción en las formas de organización del trabajo, conviene hacer una observación precautoria. Estos estilos propios de las recientes décadas, no significa que se expresen en toda nuestra actividad como una realidad generalizada, sino más bien como **tendencia**. En muchas empresas y sectores, estos estilos de producción que denominamos "actuales", bien pueden situarse alejados en el futuro. Sin embargo, no puede dejar de insistirse en que las propias exigencias de la internacionalización y globalización de los mercados, de la creciente competitividad, de las exigencias de innovación y de aumento de la productividad van haciendo que estos estilos tiendan a generalizarse en una economía que intenta modernizarse y comenzar a tener presencia e imagen internacional, como es nuestro caso nacional.

Ello no excluye, como adelantáramos inicialmente, la existencia de un vasto sector de empresas que basan su competitividad en la estrategia del abaratamiento de los costos, sin mayor preocupación, o en desmedro de las relaciones laborales y el perfeccionamiento del recurso humano.

¹ "El Trabajo en el Mundo: 1997-1998, OIT. Cap. IV, pg. 100.

El siguiente esquema ilustra respecto a las relaciones que se establecen entre estos modelos económicos y los correspondientes estilos de producción que son requeridos.

**GRAFICO 2. MODELO ECONOMICO Y ESTILOS DE PRODUCCION (1980-1990ss)
DECADA DE LOS '80 y '90**

MODELO ECONOMICO GLOBAL	ESTILO DE PRODUCCION
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de conquistar mercados externos, - fuerte apertura comercial, - incremento de la competencia internacional. - La producción se diversificó regionalmente, por ventajas jurídico-comerciales, de mercado de mano de obra, etc. - Incremento de las inversiones extranjeras, ampliándose el rango de los sectores y ramas beneficiadas. - Nuevo tipo de competencia. Se enfrentan simultáneamente: <ul style="list-style-type: none"> = estancamiento de los mercados, = eliminación de los "muros" de protección, = incertidumbre y confusión respecto a las tendencias de los niveles y la composición de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Series medianas, cortas, - Productos con mayores especificaciones - Trabajo integrado - Mayores exigencias de calidad, - Flexibilidad en los procesos productivos <p>incide en:</p> <ul style="list-style-type: none"> = economía de tiempo y calidad, e integración de toda la cadena productiva, se hizo contraproducente. = subcontratación de diversas fases de la cadena, = se incrementa el peso de la descentralización y de las autonomías locales. <p>-Cambiantes exigencias del cliente, implican:</p> <ul style="list-style-type: none"> = mayor adaptabilidad y flexibilidad en la oferta de los bienes y servicios = mayor exigencia en cuanto a funcionalidad del producto o servicio = reducción de los efectos nocivos sobre el medio ambiente. <ul style="list-style-type: none"> - Continua evolución en el diseño de los productos, unificándose las actividades de investigación y de desarrollo. - Baja de costos, por disminución del precio de los factores de la producción.

Fuente: Frías (1997)

Estos estilos de producción, condicionados por los modelos económicos que los especifican, inciden a su vez en los tipos de **organización del trabajo** que se generalizan en cada etapa. Nos detendremos en este análisis que tiene especial relevancia para nuestros objetivos pues apunta directamente a los diferentes tipos de relaciones laborales vigentes.

2.3. Las Formas Organizativas Predominantes. En las Etapas Precedentes.

Correspondían a los estilos de producción propios de las décadas de los '60 y '70, una marcada división técnica y social del trabajo. Podemos decir que se trataba de un predominio de las formas propias del Taylorismo. Nos referiremos brevemente a los orígenes y principios rectores de estos estilos de gestión.

En sus orígenes, por exigencias de la racionalización del trabajo, se trató de evitar lo imprevisible de la producción en manos de los propios trabajadores, dueños de su oficio. Se buscaba así, la posibilidad de establecer los cálculos precisos y maximizar la capacidad de previsión. Con estos objetivos, la empresa tendió a apropiarse del saber-hacer, propio del maestro, dueño de su oficio y que controlaba su trabajo. **Frederic W. Taylor**, ingeniero norteamericano, entre los años 80 del siglo pasado y la Primera Guerra mundial, inventó un modo de organización del trabajo absolutamente nuevo en las empresas. (Taylor, 1991). Se trató entonces, entre los años '80 del siglo pasado y 1914, de estudiar el trabajo humano, reduciéndolo a unidades de elementos simples, a tareas simples, que eran sistematizadas por la gerencia y devuelta a los trabajadores en forma de órdenes precisas. En esta forma, el trabajo complejo, inteligente, creativo, quedaba parcelado en tareas simples, repetitivas, calculables, y sobre todo, más baratas.

Estas formas de organización del trabajo, permitían un estricto control de las tareas. Ellas se revelaron plenamente funcionales a los estilos de producción masivos, con procesos estandarizados, que ya examinamos.

Lo que se intentaba, como ya decíamos, era limitar el carácter aleatorio de la enseñanza de gestos y métodos de trabajo en el taller, que quedaba al arbitrio de cada trabajador, sin control del empresario. Se propone así, una organización más racional -la administración científica- de las tareas que substituiría "la administración de las cosas a la administración de los hombres", (Tixier, 1988). El "sistema de administración burocrática" de Weber (1977), y el modelo taylorista tienen como característica común encerrar la actividad humana en un cuerpo de reglas a las que debe obedecer el trabajador.

El método de Taylor, tuvo sus raíces en esta lógica de evitar al máximo los tiempos muertos. Su análisis era muy simple:

- La prosperidad económica es una cosa necesaria (Los Estados Unidos son un país con fuerte crecimiento); patrones y asalariados tienen intereses similares.
- El desperdicio de trabajo humano es grande, a causa de una mala organización.
- Hay fenómenos de "pereza" obrera (lo que es una falta para los empleadores, es racional para los trabajadores: como vimos, es una estrategia para evitar el desempleo al aumentar el tiempo necesario para hacer una operación).

Sus mecanismos técnicos son, principalmente:

- Estudiar el trabajo humano para reconstituirlo lógicamente,
- Reducir todos los tiempos del trabajo a una unidad de elementos simples, para eliminar los tiempos muertos.
- Atribuir a cada uno, una tarea simple (una tarea compleja realizada antes por una persona, es ahora dividida en varias tareas simples distribuidas entre varias personas, lo que permite el uso de gente sin calificación).
- Distinguir concepción y ejecución
- y apropiarse del saber-hacer tradicional de los trabajadores (El saber hacer queda así localizado en las oficinas de preparación del trabajo).

En conclusión, se elimina la inteligencia en los talleres, imponiendo a los trabajadores modalidades predefinidas de acción, quitándoles su propia iniciativa (ver más adelante nuestro Gráfico 4.).

Esta racionalización culminará en la empresa fordista, que responde a las necesidades de la nueva industria de masa y que acentúa la división del trabajo. El sistema será así completado por Ford, el gran empresario norteamericano (1863-1947).

La fuente de su inspiración era el "sistema americano de manufactura", es decir, la utilización de máquinas específicas, de tal manera que todas las piezas de los aparatos

puedan ser similares e intercambiables, como lo aplicó en la Ford Motor Company, creada en 1903 en los Estados Unidos. Dicho sistema había sido inventado por Samuel Colt, el fabricante de armas de fuego modernas producidas en gran serie. El sistema fue aplicado también para la fabricación de máquinas agrícolas, las máquinas de coser Singer, etc. En este sentido, la principal contribución de Ford fue la inclusión de la cadena de montaje o cinta transportadora, (Guerra y Supervielle, 1993).

Para Ford, hace falta eliminar el tiempo muerto del producto (y no sólo del trabajo); el trabajador debe quedarse en su puesto de trabajo y son los productos o las piezas las que circulan frente a él. Resumiendo, algunas de las principales características del sistema fordista son:

- Producción en serie y en masa, aplicando a Taylor con gran fidelidad, inaugurando así la expresión: "un hombre-un puesto-una tarea".
- Disminución del coste unitario del producto.
- Cadena de montaje (cinta transportadora), que permite hacer desaparecer aún más los "tiempos muertos" de la producción, aumentando la intensidad del trabajo, (Guerra, 1994).

Esto tendrá gran importancia posteriormente, porque son los principios que servirán de base a un tipo original de pacto social que se reformulará en varios momentos y con varias formas, (Leborgne y Lipietz, 1992). Dicho pacto consiste en la aceptación de una organización del trabajo bastante rígida, y el compromiso de una alta productividad, a cambio de un salario mayor y protegido.

Como ya adelantáramos, este sistema comienza a entrar en crisis, a partir de los años '70, distinguiéndose como señala M. Molitor (1992), tres indicadores:

1. En varios países de Europa, los conflictos de trabajo crecieron de manera impresionante durante los años 74-88. En algunos países, el fenómeno de días de trabajo perdido por huelgas, se multiplicó por dos en relación con los años precedentes. Las reivindicaciones en relación con las condiciones de trabajo dominaron obviamente.

2. Apareció también un fenómeno ligado al problema de la competencia económica: el fin del modelo fordista caracterizado por las ventas de gran serie sobre mercados estables, y el surgimiento de imperativos de calidad y de los gustos del consumidor, como argumentos de venta de los publicistas.

3. Otro problema fue de orden más cultural. La autoridad en la empresa es criticada, sobre todo por los jóvenes. No es un rechazo del sistema capitalista, sino una crítica de peso, del carácter arbitrario de la gestión tradicional en las grandes organizaciones, en contradicción con lo que se vive fuera de la empresa.

- **En Nuestra Realidad Nacional.**

Pesan en la mantención de estos estilos tayloristas, en nuestro país, el hecho de un empresariado que durante 17 años, a partir del régimen militar, impuso en muchos casos un estilo en exceso autoritario, sin tener el contrapeso de una legislación laboral que protegiera los derechos de los trabajadores. Esto, sumado a la vasta oferta de mano de obra, carente de empleo, ayudó a mantener una gestión exageradamente verticalista, sin interés por concitar la cooperación, incentivándose un larvado conflicto.

A ello se agregan los estilos laborales confrontacionales, que veían en la empresa y en el empresario un enemigo que buscaba con preferencia la maximización de sus ganancias, a costa de una sobreexplotación del trabajo. Situación que se agravaba con la vigencia de un modelo económico que hacía recaer los costos sociales en las espaldas de los trabajadores.

Como hemos venido reiterando, se trata de una forma organizativa y de las consiguientes relaciones laborales conflictivas, propias del pasado, pero que claramente pervive en muchas empresas tradicionales del presente. Sin embargo, claramente se trata de un tipo de organización y de relaciones laborales que chocan con las exigencias de la economía moderna.

Lo que importa destacar son las consecuencias para la sociedad, del predominio de una lógica productivista, de la mera racionalidad económica, que descansa en la maximización de las ganancias, y en el olvido o menosprecio del trabajador. Esto nos remite a una breve observación acerca de los riesgos sociales y políticos de un tal tipo de orientación.

- **El Peligro de una Anti-Cultura en la que la Economía Domine el Ambito de lo Social.**

El peligro básico de esta racionalización, en el **ámbito de la empresa**, es el de abstraer de la comunidad humana de trabajo, solamente las relaciones técnicas y económicas, las exigencias de la productividad, la maximización de las ganancias. Ello significa olvidar la realidad multifacética del trabajador, la riqueza de su creatividad, las sinergias del trabajo mancomunado. Su resultado es la expansión de los subsistemas de actividad racional con relación a un fin, de la administración burocrática, de la mera búsqueda de la eficacia productiva. Ello lleva, en última instancia a privilegiar un tipo de relación laboral, basado en los estilos autoritarios que hacen descansar la productividad en la sobreexplotación del recurso humano.

Su peligro en el **ámbito de la sociedad** es, en palabras de Hannah Arendt (1961): Que el ámbito de lo privado (el ámbito de la necesidad, de la servidumbre y la rutina, del oikos, de la "economía doméstica") invada el ámbito de lo social (el ámbito de la libertad, de la polis, de la realización del hombre). En otras palabras, que se justifique la dominación, el orden y el sometimiento social, en base al mero funcionamiento de las estructuras económicas, en base exclusivamente de las relaciones de producción. Tal dominación, significaría en la práctica negar el espacio de la comunicación, de la cultura, del mundo de la vida, (Frías, 1994).

En estos últimos ámbitos, ligados al hogar, a la vida relacional, es donde surgen y se plasman nuestros valores, nuestras normas de vida. Éstos, no sólo responden a una determinada estructura social, como formas cambiantes y perecederas, sino que van conformando al hombre como tal y perduran a través de la historia. Estos espacios de la comunicación relacional, son los que nos enseñan los grandes valores relativos a lo que es lo bueno, lo malo, lo verdadero, lo bello, lo honesto, valores que cruzan las distintas civilizaciones y modos de producción.

Esto tiene importantísimas consecuencias en la naturaleza y proyección de **la vida política**. Existe el riesgo altísimo de que predomine en la sociedad post-industrial, a partir de la empresa, la mera racionalidad taylorista, determinando el cuadro institucional. Si ello es así, en esa misma medida, la política se reducirá a evitar los disfuncionamientos del sistema económico, haciendo que la ciencia y la técnica que soportan en última instancia el buen funcionamiento de los modelos económicos, sean las encargadas de legitimar la dominación. En esa medida, como consecuencia lógica, se tratará, en el ámbito de lo público, de la polis, de poner toda clase de obstáculos que impidan una discusión pública, que coarten la formación de una voluntad política, so pretexto que la solución de los problemas técnicos escapa a la discusión pública y sólo pertenece al ámbito de los expertos.

Esto significa, en otras palabras, que se intente dominar la sociedad de la misma manera que la naturaleza, reconstruyéndola según el modelo de subsistemas autoregulados de acción racional en relación a un fin y mediante los comportamientos adaptativos. Como lo expresa J. Habermas (1978):

"En la misma medida en que son eliminados los problemas de orden práctico, de orden relacional, la opinión pública pierde su función política. Ello es posible, porque, como indicaría Marcuse, la ciencia y la técnica asumen también el rol de una ideología".

Esta tendencia se consolida y refuerza en la medida en que se hace cada vez más necesaria una regulación permanente del proceso económico gracias a la intervención del Estado, debido a los diversos disfuncionamientos -peligrosos para el sistema capitalista-, que amenazan la funcionalidad auto-legitimadora de dicho sistema.

Aquí radica toda la proyección de las potencialidades negativas que se derivan de la realidad de una empresa basada en estilos tayloristas autoritarios, en la primacía de la lógica racional, con desconocimiento del aporte del recurso humano. Frente a esta perspectiva, surgen, como hemos visto, nuevas formas de organización del trabajo en la empresa en el mundo moderno.

2.4. Formas Modernas de Organización del Trabajo.

Han influido en el desarrollo de las nuevas formas de organización del trabajo, la creciente globalización de los mercados, y los incrementos de la competitividad, que son influidas y que a la vez determinan, las aceleradas innovaciones tecnológicas en curso.

Basadas, en las etapas anteriores, en la energía y en el uso de derivados del petróleo, con intensivo recurso de materias primas no renovables, y con descuido del medio ambiente, hoy en día tienden a prevalecer las tecnologías basadas en el recurso intensivo en la electrónica, la informática y la robotización.

GRAFICO 3. DIFERENTES TIPOS DE TECNOLOGIAS PREVALECIENTES.

ANTES

AHORA

<ul style="list-style-type: none"> - Centradas en la energía del petróleo y el uso de sus derivados secundarios (para armamento, automotriz, productos de consumo duradero, materiales sintéticos, petroquímica, etc.), - Operaciones de montaje, autónomas e individualizadas, son mecanizadas. - Con alta intensidad de consumo de materias primas y de energéticos no renovables. - No preocupación por el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso intensivo en la electrónica, la informática y la robotización. - Innovaciones tecnológicas de proceso (informática) y producto, basadas en la microelectrónica (robots, circuitos integrados, diseño asistido por computador -CAD- telecomunicaciones), la biotecnología (medicinas, ingeniería genética para alimentos, semillas, etc.), y los nuevos materiales (polímeros, cerámica, plásticos, compuestos). - Gestión muy rápida de los stocks: principio del "just in time" (o "flujo corto")
--	--

Fuente: Mertens, op. cit.

Lo importante a destacar es que dichas innovaciones tecnológicas exigen innovaciones en la organización del trabajo, reforzando el proceso modernizador e innovativo.

La tendencia actual, propia de las décadas de los '80 y 90, e insistimos en el término tendencia, tanto en las empresas modernas de los países desarrollados, como en los polos modernos de las economías en desarrollo, si bien en combinación con formas tradicionales, contrasta con el modelo taylorista y fordista.

Se trata **no de una realidad única y exclusiva**, propia de la economía actual, lo que constituiría una simplificación burda. Nos estamos refiriendo a **las empresas más modernas y competitivas**, generalmente con mano de obra calificada, y muchas veces vinculadas a las exportaciones. No se trata de la existencia de una tendencia uniforme y generalizada, única. También existe la subcontratación y las externalizaciones como otra forma de flexibilizar. Lo que sí importa destacar es la lógica interna que preside los nuevos estilos de gestión, en especial cuando no se opta por los mecanismos recién nombrados. En estos nuevos estilos, se combinan las dimensiones productivas flexibles y polivalentes, con los cambiantes gustos e intereses de los clientes y consumidores, y con el aporte y creatividad del trabajador, con su implicación y su involucramiento con la empresa.

En efecto, se asiste en ellas, podemos decir, a una especie de **"destaylorización"**, a un proceso de devolución del saber-hacer, al propio trabajador. El trabajador comienza a ser revalorizado, a constituirse en el núcleo de los programas de calidad y de adaptabilidad (flexibilidad). El factor humano comienza a ser el elemento central de los nuevos programas que se han difundido desde Japón, al mundo desarrollado, me refiero a los procesos "kanban" (justo a tiempo) y "kaizen" (de mejoras continuas).

En estas nuevas formas de organización del trabajo, se invierten los flujos de la información y de la producción. Estas nuevas formas de organización condicionan el surgimiento de un **nuevo tipo de relaciones de trabajo** que luego entraremos a considerar. Las innovaciones tecnológicas exigen innovaciones en la organización del trabajo: constituyen un círculo virtuoso. Son portadores de una **distinta lógica organizacional**, que surge de la realidad de la producción, no de las voluntades o las ideas, de allí su importancia.

El siguiente esquema muestra los **distintos tipos de organización del trabajo** en cada etapa, condicionadas por los diversos estilos de producción prevalecientes en cada una de ellas.

basadas en la confianza y la cooperación entre trabajador y la gestión. Se asiste a un "aplanamiento" de las estructuras jerárquicas y al auge de las redes de comunicación.

A la base de estas relaciones laborales cooperativas, está el hecho que como producto de las exigencias propias de una demanda flexible, de mercados impredecibles, de una incesante necesidad de innovación, se va requiriendo cada vez con más fuerza, del **involucramiento directo** del trabajador en la gestión de la producción.

Así, la implicación, base de la cooperación, es el valor clave, para lo cual las gerencias apelan a los recursos y cualidades intelectuales, de personalidad, culturales y profesionales de los trabajadores. Esta implicación y cooperación se ve incrementada por los crecientes grados de responsabilidad que le cabe al trabajador en las cuestiones de calidad y de seguridad, sobre todo al estar a cargo de sofisticadas tecnologías intensivas en capital.²

Todo este contexto, como otro hecho relevante, exige en el trabajador nuevas capacidades y habilidades, que tendrán fuerte incidencia en los **aumentos de productividad**, que luego entraremos a considerar.

3.1. Nuevos Tipos de Cooperación: El Management Participativo.

Estas nuevas relaciones laborales cooperativas tienden a desarrollarse en empresas que asumen un nuevo estilo de gestión, más apropiado frente a los nuevos cambios productivos y organizativos. Nos referimos al denominado "**management participativo**".

Nos interesa especificar el nuevo tipo de racionalidad que se encuentra en la base de estos nuevos estilos emergentes y propios de las empresas modernas y competitivas, impulsados por un empresariado moderno y lúcido.

Podemos constatar que en la era post-moderna, se conjugan diversos factores para cuestionar las formas de dominación en las organizaciones. La sociedad comienza a verse como una sociedad de masa y a la vez de individuos, no ya en términos de relaciones de clase. Como contrapartida tiende a consolidarse una sociedad de consumo, de valores hedonistas, subjetivistas e individualistas.

En este contexto nacen los modelos post-rationales que se oponen a los precedentes modelos racionales. Se preocupan fundamentalmente no de negar la creatividad y la subjetividad de los actores sociales, sino de fundar las interacciones del trabajo sobre el **reconocimiento y la valoración de la creatividad y de la subjetividad**. La organización, por ende, es también un lugar comunicacional en el que se expresa la intersubjetividad. (Tixier, 1988) En tal escenario se desarrolla el modelo del management participativo que hace posible el concurso activo del sujeto de trabajo, su implicación.

Para mejor entender las relaciones laborales cooperativas y con implicación, hace falta analizar la relación que existe entre el trabajador y la empresa. La empresa es una organización (una voluntad de emprender y un conjunto de medios técnicos, económicos, etc., orientados hacia fines económicos). El trabajador es un miembro de esta organización. En esta nueva concepción de relaciones laborales cooperativas se postula que entre el trabajador y la empresa existe un intercambio integrador, es decir, el intercambio a partir del cual el trabajador pertenece a la organización, y no sólo aquel

² Un análisis en esta línea se encuentra en el texto ya citado de la OIT: "El Trabajo en el Mundo, 1997-1998", con referencias a las principales características de la política de perfeccionamiento de los recursos humanos, considerando las ventajas e inconvenientes para las relaciones laborales y la sinergia entre este perfeccionamiento de los recursos humanos y las relaciones laborales (Cap. IV, La nueva realidad de la producción y de las relaciones laborales, pgs. 101-102).

GRAFICO 4. DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

ORGANIZACION DEL TRABAJO

ANTES

- División técnica y social del trabajo
- Taylorización:
 - = concepción/ejecución. Apropiación del saber-hacer
 - = Estudio del trabajo humano
 - = Reducción del trabajo a unidad de elementos simples,
 - = Tareas simples.
 - = definición detallada de las funciones de cada trabajador
 - = parcialización del trabajo
- Diseño en los puestos de trabajo, en pequeños segmentos
- Normas de trabajo estáticas; - control sobre la realización de actividades;
- Racionalización culminada en la empresa fordista, industria de masa que acentúa la división del trabajo.
 - = "sistema americano de manufactura", máquinas específicas, piezas similares e intercambiables. Samuel Colt, máquinas Singer, etc.
 - = trabajo en cadena, eliminar el tiempo muerto del producto = pacto social original: organización del trabajo rígida (Taylor), compromiso de alta productividad, y salario y contrato protegido (Ford).
- Mano de obra semicalificada;

AHORA

- Trabajador núcleo de los programas de calidad y de adaptabilidad (flexibilidad),
- El factor humano elemento central de programas "kanban" (justo a tiempo) y "kaizen" (mejoras continuas)
- Tareas ampliadas y enriquecidas para manejar la tecnología.
- El trabajador regula la eficiencia del sistema de producción.
- ayuda en la adecuación de las tareas diseñadas
- Confianza y cooperación entre trabajador y gestión.
- "aplanamiento" de las estructuras jerárquicas
- auge de redes de comunicación
- Para agilizar la toma de decisiones, se requiere un involucramiento directo de la gestión de la producción.
- Competitividad radicada los puestos de trabajo, más que en las empresas.
- La implicación recurre a los recursos psíquicos, culturales y profesionales de los trabajadores.
- Responsabilización en las cuestiones de calidad y de seguridad.
- Capacidades de previsión, anticipación, etc.

Fuente: Frías (1997).

3. LAS NUEVAS RELACIONES LABORALES COOPERATIVAS.

Como denominador común de estos nuevos tipos de organización del trabajo, que surgen como tendencia, y especialmente en las medianas y grandes empresas modernas y competitivas, aunque también es factible encontrarlos en empresas pequeñas, pero también modernas y competitivas, se produce una socialización del saber-hacer, que queda re-devuelto al trabajador. Es la etapa del descubrimiento de las capacidades, de las competencias y de la inteligencia de los ejecutantes, lo que influye en forma determinante en **las nuevas relaciones laborales cooperativas, emergentes en estas empresas modernas.**

En general, corresponde a este tipo de organización un conjunto de tareas ampliadas y enriquecidas para manejar la tecnología. El propio trabajador recupera su iniciativa, es él el que regula la eficiencia del sistema de producción. Es él el que ayuda en la adecuación de las tareas diseñadas. En estos términos se exigen y propician relaciones laborales

fundado en el salario. Se trata de cambiar los términos del intercambio: la contribución es una implicación activa, fuerte, y la retribución no es solamente el salario, sino también el interés del trabajo.

Al respecto cabe una aclaración importante. Las profundas transformaciones de la competitividad internacional, en una economía cada vez más globalizada, y la vigencia de los procesos de externalización de funciones y de la subcontratación, determinan que incluso en estas empresas modernas y competitivas se corra el riesgo de contar con un núcleo de trabajadores calificados, con un trabajo más estable, a los cuales se aplica lo que recién dijimos del "intercambio integrador". Pero, junto a este núcleo, puede existir y de hecho existe un sector de trabajadores sin estabilidad laboral, con contratos flexibles, o bien subcontratados. Más aún, puede darse el hecho que en una empresa con estos estilos modernos, convivan secciones o divisiones a los cuales no llegan estos nuevos estilos modernos y participativos. Sobre estas situaciones volveremos más adelante, al completar nuestro desarrollo.

Siguiendo con nuestro análisis, el **management participativo** (Tixier, 1986), es decir el estilo de gestión empresarial que está a la base de las relaciones laborales cooperativas, se revela como un conjunto de dispositivos, muchas veces combinados, que tienen un denominador común: integrar a los asalariados en una estrategia global de resolución de problemas, humanización del trabajo, difusión de la información, capacitación, etc. Su objetivo es: utilizar al máximo el saber-hacer de los trabajadores y dar una amplia legitimidad a las decisiones patronales.

Estas políticas presentan dos aspectos, dos caras: la difusión de una **cultura** de empresa, permitiendo una mejor identificación de todos a la empresa, y el propósito de aumentar la **implicación directa y la cooperación**. Estas innovaciones y sus impactos en la organización del trabajo, exigen nuevos tipos de participación del factor trabajo.

Este modelo tiene dos efectos mayores: la aparición de **colectivos de trabajo** y el paso de la **jerarquía-sanción a la jerarquía-animación**. Es un desarrollo de modelos de decisión mixtos donde los dirigentes entregan orientaciones generales, pero dejan a los trabajadores ejecutantes las posibilidades de negociar las modalidades concretas de realización.

Cabe destacar, finalmente, que las empresas, frente a la crisis de los años '70 e inicios de los '80, desarrollaron diversas estrategias que combinan el management participativo, con diversas formas de contratación.

3.2. Principales Contenidos del Management Participativo.

El siguiente esquema sintetiza sus principales contenidos:

GRAFICO 5. CONTENIDOS DEL MANAGEMENT PARTICIPATIVO

FUNDAMENTOS:

-Los modelos post-rationales, fundan las interacciones del trabajo sobre el reconocimiento y la valoración de la creatividad y de la subjetividad.

-La organización es concebida como el producto de un conjunto de interacciones fundadas sobre lógicas múltiples de actores sociales que laboran en ella.

-La organización, por ende, es también un lugar comunicacional en el que se expresa la intersubjetividad.

-En el management participativo la contribución es una implicación activa, fuerte, y la retribución no es solamente el salario, sino también el interés del trabajo.

Así, el management participativo se revela como un conjunto de dispositivos, destinados a:

- Integrar a los asalariados en una estrategia global de resolución de problemas,
- Humanización del trabajo,
- Difusión de la información, capacitación, etc.
- Utilizar al máximo el saber-hacer de los trabajadores y dar una amplia legitimidad a las decisiones patronales.

PRINCIPIOS:

Los principios del modelo de organización llamado management participativo se apoyarían en:

- Disminución de la jerarquía y reintegración de las tareas divididas, fragmentadas por el taylorismo.
- Desaparición de la jerarquía de autoridad y su reemplazo por una jerarquía de competencia,
- Creación de espacios básicos de negociación sobre objetivos de calidad, de organización del trabajo, de condiciones de trabajo (por ejemplo, los círculos de calidad).
- El reclutamiento es a partir de calificaciones técnicas y la promoción a partir del enriquecimiento profesional.
- Creación de "islas" de producción, donde un pequeño grupo es encargado de un conjunto complejo de tareas.
- La aparición de colectivos de trabajo y el paso de la jerarquía-sanción a la jerarquía-animación.
- Desarrollo de modelos de decisión mixtos donde los dirigentes entregan orientaciones generales, pero dejan a los ejecutantes las posibilidades de negociar las modalidades concretas de realización.

Fuente: en base a los contenidos de Tixier (1986)

Estos nuevos estilos de gestión que favorecen las relaciones laborales cooperativas, tienen fuerte incidencia, a su vez, en las nuevas calificaciones requeridas, lo que influirá en forma determinante en los aumentos de la **productividad**, la **calidad** y la **competitividad**.

Tal como comentáramos respecto a las proyecciones político-sociales de una racionalidad económica basada en el mero cálculo racional y el menosprecio por el valor del recurso

humano, del mismo modo quisiéramos detenernos un momento en los riesgos que tiene una deformación de estos nuevos estilos, o bien, un uso parcializado y "acomodaticio" de los mismos.

3.3. Los Riesgos de una Participación Alienante y los Criterios de Superación.

Un riesgo importante en el ámbito de las relaciones laborales, es que se invoquen estas nuevas orientaciones, como base de los estilos de gestión de los recursos humanos, pero que en la práctica se tienda a confundir la participación con la integración a la empresa, a su misión y objetivos. Se trataría en este caso de una integración heterónoma, impuesta, sin el aporte de la persona. En otros términos, existe el riesgo de que la cooperación sea presentada a los trabajadores como un plan, prácticamente como la autoridad del empresario. Otro riesgo, no menos grave, es que la relación jerárquica esté comandada y dirigida por la tecnología. Es decir, que las exigencias de la tecnología sean presentadas ideológicamente como el fundamento y la dirección de la organización, sin consideración de las personas, de sus intereses y de sus aportes.

Del mismo modo, como contrapartida de una integración forzada, es posible que se desvanezca la cultura grupal. Que se pierdan las "comunidades de productores", es decir, las identidades, culturales e ideológicas que se constituyen generalmente, en el seno de las empresas. Ello iría unido, como consecuencia, a la multiplicación de las micro-culturas. Es decir, que en la empresa se multipliquen los micro-colectivos, lo que lleva a dificultar la realización de las tareas (Tixier, 1986).

Entre estas desviaciones o riesgos, podemos anotar igualmente, que la implicación o el compromiso, incluso con contenidos de auténtica participación, lleve a una utilización del trabajador, a una intensificación del trabajo en términos de incremento de los ritmos, de las jornadas, de los resultados, etc. Ello tendrá como contrapartida la generación de estrés psicológico, y de un negativo clima laboral. En este caso, estamos ante una participación forzada, cuya falla radical se encuentra en la ausencia y carencia de un proceso de negociación, que refleje el acuerdo y las posiciones e intereses consensuados de ambas partes, empresa y trabajadores.

Por ello, es importante resaltar, que un criterio básico que permite discernir un auténtico management participativo, de una utilización pragmática de los recursos humanos, es la necesaria contrapartida salarial. Parece evidente que esta co-responsabilidad libremente decidida y asumida, implica y exige una participación en los frutos del trabajo, en proporción a los esfuerzos en la tarea común. A partir de lo anterior, como una importante proyección en esta misma línea retributiva, los trabajadores podrán, como condición de una auténtica implicación, llevar al terreno de la negociación, las nuevas exigencias de compromiso, participación activa, dedicación, transmisión de experiencias, etc. Se liga así, la dimensión participativa con la dimensión distributiva, como aspectos inseparables y verificadores de un auténtico estilo de relaciones laborales cooperativas.

Esto comporta el replanteamiento de la tensión conflicto/cooperación, tanto por parte de los trabajadores y de sus organizaciones sindicales, como de los mismos empresarios. **Por parte de los trabajadores**, ello exige la reorientación de las orientaciones reivindicativas tradicionales. Es decir, ya no se trataría de presentar demandas aisladas, como cuestiones independientes y puntuales, sino estrechamente vinculadas a las necesidades de la productividad, de la eficiencia, y de la calidad. **Por parte del empresario**, ello exige aceptar y comprender que un trabajo productivo que garantice los requerimientos de la competitividad, exige condiciones laborales, salariales, ambientales, familiares, etc., satisfactorias, adecuadas y suficientes.

Ello le otorga a la relación empresa/trabajadores un nuevo lenguaje, la base de una nueva cultura, que permite comunicar y representar los intereses de los grupos, como intereses en última instancia convergentes. Se trata de plantear la negociación en este nuevo

terreno y con este nuevo lenguaje de la **implicación negociada**, como actividad que es funcional para la empresa en su conjunto, no como una expresión de oposición.

Estas garantías reseñadas, son sin embargo complejas y ambivalentes. En efecto, si las reivindicaciones cuantitativas, planteadas en sí mismas, pueden quedar obsoletas y sin eficacia frente al nuevo modelo, se corre el riesgo que las estrategias sindicales, en el nuevo contexto de la gestión participativa, puedan quedar sin eficacia. Ello, dado que gran parte de las reivindicaciones ligadas a la actividad del trabajo, pueden ser asumidas por los propios grupos de trabajo participativo, dejando al sindicato carente de sus funciones propias. A ello se agrega la tradicional desconfianza de los empresarios respecto a la labor del sindicato, quienes verán en el desarrollo de los grupos participativos una alternativa a los mismos. Si bien ésta puede ser una inclinación, fácil de entender en el ámbito sindical, no es menos cierto, como lo muestran numerosas experiencias exitosas, que el sindicato puede constituir un factor muy importante en el impulso y en el desarrollo de los estilos participativos al interior de la empresa. Un aspecto central en estas debilidades es el peligro contrario, es decir, que en aras del nuevo tipo de participación, sea ésta auténtica o falseada, el sindicato renuncie o debilite su fuerza propia, y su independencia.

Nuestra opinión al respecto se encuentra avalada por el estudio de la OIT, más arriba citado, "El Trabajo en el Mundo, 1997-1998" (OIT, 1997). En efecto, por una parte dicho estudio reconoce las orientaciones empresariales negativas frente al sindicato. En esta línea, este estudio destaca textualmente: "esa identificación con los intereses de la dirección (de los trabajadores que participan), puede apartarlos del sindicalismo y debilitar las formas tradicionales de participación, de negociación colectiva y de consulta con las organizaciones de trabajadores o los órganos representativos". Igualmente, se indica que las medidas de perfeccionamiento de los recursos humanos se oponen a las relaciones laborales existentes cuando las relaciones entre empleadores y trabajadores son conflictivas. "En tal caso, puede tratarse de una estrategia encaminada a prescindir de los sindicatos, y puede ir unida a un paternalismo de empresa", citando el caso de las empresa Samsung y Posco, dos empresas coreanas. Luego, entrega diversos otros casos en los que estas instancias de perfeccionamiento y participación "han recortado la misión de los sindicatos". Respecto a América Latina establece que "los empleadores han introducido a veces círculos de calidad, y otras innovaciones similares, no sólo para elevar la productividad, mejorar el ambiente de trabajo en la empresa y reducir las tensiones, sino también para socavar el poder de los sindicatos, opuestos a la reestructuración de la empresa", citando a R. Dombois y L. Pries: "Structural change and trends in the evolution of industrial relations in Latin America" (Ibid, Cap. IV).

Ello no obstante, y mostrando la complejidad de estas situaciones, el estudio de la OIT que comentamos, muestra con abundantes referencias empíricas y casos concretos de investigación, **la sinergia entre el perfeccionamiento de los recursos humanos y la acción sindical**. Así hace ver que "las medidas de perfeccionamiento de los recursos humanos se adoptan a veces en cooperación con los sindicatos. Para ello suele ser preciso que se reúnan ciertas condiciones históricas, institucionales y culturales". Indica que en el caso de Japón, no hay contradicción, sino complementariedad, entre esas medidas y el programa y la acción de los sindicatos de empresa.

En otros países hay otros determinantes. Así por ejemplo, como es el caso en Alemania, "el perfeccionamiento de los recursos humanos suele pasar por los cauces tradicionales de las relaciones laborales colectivas". Muestra igualmente que de un estudio de Price Waterhouse Cranfield se desprende que, "en la mayoría de los países europeos, el desarrollo de la comunicación directa entre el empleador y los trabajadores va unido a una intensificación, siquiera sea modesta, de la comunicación por los canales clásicos (léase sindicatos)". Por ende, establece que "Los dispositivos de perfeccionamiento de los recursos humanos y los sindicatos pueden servir de cauces de comunicación distintos y desempeñar funciones diferentes". Además, añade: "Diversos estudios efectuados en

Bélgica, Italia y Austria llegan a una conclusión similar, a saber: la participación directa no suple las formas tradicionales de participación, sino que la complementa". Citando diversos otros estudios hace ver que "en los Estados Unidos, las nuevas prácticas (participativas) se implantan más a menudo en los establecimientos donde hay una presencia sindical que en los demás. Lo mismo ocurre en el Reino Unido".

Una razón de esta conducta por parte de los sindicatos, estriba en que "En varios países, los sindicatos propenden cada vez más a considerar que hay que aprovechar las innovaciones introducidas por los empleadores, con miras a aumentar la competitividad de las empresas, para mejorar la calidad del trabajo y aumentar la influencia de los trabajadores". Ello no obstante, se reconoce que "En ciertos países, la organización flexible del trabajo y el perfeccionamiento de los recursos humanos son relativamente recientes, mientras que en otros ha llevado tiempo su adopción, a causa de la viva resistencia, tanto de los trabajadores como del personal de dirección" (Ibid).

4. POTENCIALIDAD DE LOS EFECTOS DE DEMOSTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES COOPERATIVAS Y PARTICIPATIVAS.

Un aspecto muy relevante de este análisis, es la proyección que pueden tener estos estilos de gestión cooperativa, de management participativo. Como hemos venido reiterando, estos estilos pueden combinarse con otras estrategias ahorradoras de mano de obra, basadas en la subcontratación, o bien con formas neotayloristas, etc. A su vez pueden prevalecer los estilos de perfeccionamiento de los recursos humanos "blandos", donde predomina la valoración del personal como un recurso que hay que perfeccionar, o bien los "duros", en los que se privilegia la autoridad de la dirección, el individualismo y la reducción al mínimo de los costos.

4.1. Efectos de Demostración y Fortalezas.

Es cierto que el modelo de management participativo puede constituir una realidad en germen, bastante difundido en países competitivos y desarrollados, como en Alemania, países nórdicos y Japón, Estados Unidos, etc., pero en menor medida presente en las economías en desarrollo. Pero no es menos cierto, que las propias exigencias de la economía globalizada, más a largo plazo, como tendencia, muestran la creciente importancia que asume la valoración de los recursos humanos, su implicación e involucramiento con la empresa, tal como hemos venido desarrollando en nuestro análisis. Los cambios tecnológicos y en las preferencias de los clientes, así como los constantes requerimientos de la competitividad, hacen cada día más relevante el aporte de un trabajador, polivalente, creativo, perceptivo, anticipador, capaz de comunicar, sistematizar y de prever. Ello pasa por una adhesión a los objetivos y la misión de la empresa, y no por sólo la percepción de un salario.

El punto central de esta realidad, es la potencialidad que tienen estos estilos, por localizados que estén en determinado tipo de empresa, en orden a tener un **efecto de demostración** en las restantes empresas, que estén optando por otro tipo de gestión, por ahorro de costos, por estilos más pragmáticos y de corto plazo. Estas experiencias de estilos modernos y participativos, están comenzando a ocupar un espacio en el contexto empresarial y laboral. En nuestra realidad nacional ya comienzan a destacarse varias empresas que los asumen, y que a su vez muestran buenos resultados en sus logros competitivos. Ello, aún en épocas de recesión, de crisis, de caída de los precios internacionales, de los efectos perniciosos de la crisis asiática, etc. No siempre parece bastar el mero salario, o los beneficios tradicionales, para poder sortear las crisis con éxito.

Lo anteriormente expuesto dice relación con los intercambios existentes entre las empresas, particularmente en el ámbito de las empresas modernas, en las que las

empresas filiales y afines reportan sus resultados, constituyendo de esta forma un acervo común de información. Estos datos informativos hacen ver, como dato cada vez más generalizado, que las empresas que asumen e impulsan los nuevos estilos de gestión, basados en las relaciones laborales cooperativas, exigidos, a su vez, por los nuevos estilos de producción cada vez más imperantes, logran importantes **ahorros de costos** y a la vez **aumentos de productividad**.

Ello no es de extrañar, y es la experiencia dada a conocer por importantes empresas de punta que han logrado éxitos importantes en estas materias, a partir precisamente de los nuevos estilos de gestión basados en el management participativo.

En este sentido, como luego veremos en nuestros casos de estudio, incluso la vigencia de estos estilos de relaciones laborales cooperativas, pueden permitir enfrentar los procesos de abaratamiento de costos, no sólo por la vía de los despidos, sino a través de un compromiso conjunto entre empresa y trabajadores, de ahorro de costos, de aumentos de productividad, supresión de accidentes, etc. De la misma forma, la vigencia de estos estilos, cuando hacen parte de la práctica de la empresa, son susceptibles de enfrentar las necesidades de la subcontratación, privilegiando el trabajo de la gente de planta, la recalificación, la polivalencia, con el objeto de ir paulatinamente reemplazando las empresas subcontratadas. Incluso, este tipo de gestión participativa y cooperativa se presta mejor y en mejores condiciones para asumir sacrificios compartidos, los que no son poco frecuentes en situación de restricción y de crisis. Del mismo modo, ante los ineludibles requerimientos de la racionalización, la propia imagen de la empresa es cada vez más importante en sus estrategias, así como la seguridad que es necesario entregarle a sus trabajadores. Ambas necesidades conllevan a que en dichas empresas, tales procesos de racionalización vayan acompañados de las consiguientes instancias de reconversión, desvinculación asistida, facilidades de capacitación, etc.

En este sentido, la importancia que asume el management participativo lo sitúa como un modelo que bien puede comenzar a ser aplicado incluso por las empresas más pequeñas o menos estratégicas. En ellas, un buen clima laboral, la permanencia de los trabajadores, el involucramiento de los mismos, así como el sentido de colaboración, va a ser muy factiblemente un factor de mejoramiento de los niveles productivos. Este clima laboral, si bien puede no contar con todo el conjunto de instancias y mecanismos propios de los estilos del management participativo, podrá ayudar en mejor forma a sortear los embates de la competitividad, las estrecheces del crédito y de la demanda. Esto, en forma mucho más apropiada que en aquellas empresas, en las mismas condiciones que mantengan los estilos tayloristas o neotayloristas, y sólo maximicen el intercambio trabajo-salario.

4.2. Potencialidad en orden a Fundar una Nueva Democracia.

En términos más societales y políticos, una empresa comunidad, basada en el aporte creativo del recurso humano, es susceptible de propiciar e incentivar una nueva vida relacional, centrada en los valores del hombre. Es decir, centrada en los valores de su cultura, en una **comunicación exenta de dominación**, y en última instancia en el mundo de la vida. El reconocimiento del valor del recurso humano, de su creatividad, de su aporte como sujeto, al incorporarlo como persona involucrada y activa en la vida de la empresa, tendería a reforzar esta nueva cultura del trabajo en la empresa.

Desde allí, desde esta nueva vivencia de un trabajo del hombre en cuanto persona y sujeto, unificando el homo sapiens y el homo faber, podrá con un nuevo impulso fundante y fundador, re-invasión el ámbito de lo social, Frías, (1994). Tal esfuerzo ayudaría, en última instancia, basándose en una auténtica participación conjunta, a que los hombres podamos discernir no sólo **aquello que queremos tener** para vivir, sino saber **cómo nos gustaría vivir**, del tal modo de que llegáramos a saber como **podríamos vivir**.

En cambio, en la perspectiva de la nueva cultura del trabajo que acabamos de esbozar, la democracia pasa a fundarse en el aporte compartido, en el diálogo, en el consenso ciudadano, en una interacción mediatizada por el lenguaje mismo, es decir gracias a una **liberación de la comunicación**.

Así, podrá entenderse por "democracia", en la perspectiva de J. Habermas (1978): las formas institucionales garantizadas de una comunicación universal y pública, en la que el ciudadano pueda participar. Esta discusión estará consagrada a la cuestión práctica de saber cómo los hombres pueden y quieren vivir juntos, en el cuadro de condiciones objetivas determinadas por el poder inmensamente acrecentado del cual disponen sobre las cosas. Es decir, es el propio ciudadano como persona, desde sus organizaciones, o por sí mismo, el que entrará a definir el norte, el destino, de la sociedad.

Ello en oposición a un predominio de la tecnología, que luego de imponer determinados productos, por necesidades económicas de competitividad, crea las necesidades correspondientes. Pero no sólo eso, sino que además, mediante la utilización de todo el aparataje de la publicidad de masa, le asigna una gama de valores, personales y sociales, que dicho producto representa, tendiendo a que la persona se refleje y se reconozca en su valía, en tal producto.

En ese contexto, esta nueva cultura puede eruirse como la antítesis de una sociedad basada en un racionalidad tecnológica que impone los tipos de productos más rentables, los que a su vez, el mundo de los medios de masa se encarga de transformar en "auténticos" símbolos de "lo bueno", "lo verdadero", "lo bello". Así, propiciados por el consumismo, y las necesidades de la tecnología, estos productos pasan a ser, en última instancia la medida de la "real valía" del hombre, consagrando la democracia del mercado, en la que cada individuo es valorado por lo que "tiene" y "usa", no por lo que es.

Se trata, en cambio, a partir del predominio de una nueva cultura fundada en la comunicación, la participación y el diálogo, de suscitar una discusión que ponga en relación el potencial del saber y del poder técnico, con nuestro saber y nuestro querer práctico. Ello surge del convencimiento -como lo plantea también Habermas- que una voluntad política que dispone de los recursos que suministra la ciencia, no puede ser esclarecida sino a partir del horizonte de un diálogo entre los ciudadanos mismos.

Aquí radica el lugar teórico de una nueva vida de trabajo, en la que se vuelven a encontrar el homo faber y el homo sapiens. Aquí se reunifican para reconciliarse y para superar la separación que introdujo entre ambos el taylorismo. Para superar la visión estrecha de la empresa concebida como sola expresión del capital o de la administración gerencial. Así, las nuevas tendencias de la calificación, propias de la empresa moderna y competitiva, tienen una dimensión cultural, que al proyectarse a la vida social en su conjunto, pueden contribuir a fundar una nueva democracia basada en el hombre y en su aporte como persona y como sujeto.

El objetivo que se visualiza en esta perspectiva es el de fundar y de trasponer al seno de la empresa una nueva forma de democracia, a fin de impulsar la movilización de todos para asegurar la marcha conjunta de la empresa. Esta opción, permitiría asegurar por la base que la sociedad en su conjunto, sepa cómo los hombres pueden y quieren vivir juntos. Tal opción impone nuevas y variadas exigencias a la acción laboral, a la propia concepción del sindicalismo, a sus formas de organizarse y estructurarse, así como a la dirección y sentido de su aporte para el hombre y para la sociedad. A su vez, la profundización de un sistema democrático, participativo, centrado en el hombre, tiende a reforzar esta nueva cultura laboral en ciernes, en una sinergia virtuosa y retroalimentadora.

Luego de estas proyecciones, seguiremos analizando las exigencias de un nuevo tipo de calificación que surgen de estos nuevos estilos de gestión participativa.

5. LAS RELACIONES LABORALES, PRODUCTIVIDAD Y NUEVOS TIPOS DE CALIFICACIÓN.

Las relaciones laborales cooperativas, por su propia naturaleza, constituyen un estímulo a una base, un incentivo para los aumentos de la productividad en la empresa, exigiendo nuevos tipos de calificación. Veamos sus conceptos y definiciones.

5.1. Las Relaciones Laborales Cooperativas y los Aumentos de Productividad.

Examinaremos inicialmente los nuevos tipos de calificación requeridos por estos nuevos estilos de producción, aspectos que incidirán directamente en los aumentos de la productividad, la calidad y la competitividad. En este cuadro, la productividad la definimos como la relación entre el valor real de una cantidad de bienes y servicios obtenidos respecto del valor real de los insumos empleados para producirlos. "Hacer más y mejor con lo que tenemos". "Hacer más y mejor con lo que tenemos". Es más amplio este concepto que el de la eficiencia (cantidad de bienes producidos por la cantidad de insumos utilizados), ya que considera la calidad de los productos o servicios entregados, como condición central.

La fórmula general para calcularla es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto generado por los factores}}{\text{Unidades de factor utilizado en la producción}}$$

Para representar "el producto generado por los factores" existen diferentes alternativas, dependiendo de los objetivos de la medición y de la información disponible. Una opción sencilla es utilizar las ventas totales o valor total de la producción de la empresa en un período de tiempo. Sin embargo, esta información no refleja realmente la riqueza generada por la empresa pues parte del valor de la producción fue generada fuera de ella, y entró en la forma de insumos. Por ello, una alternativa más precisa sería aprovechar el concepto de valor agregado (valor total de los bienes y servicios producidos, menos el valor total de los servicios, bienes y materiales comprados a terceros). Desde un punto de vista distinto, una tercera opción podría ser la utilización del número de unidades físicas producidas, como indicador del producto de la empresa.

- El Desafío de su Mejoramiento.

El mejoramiento de la productividad es uno de los desafíos más enfrentados en la totalidad de las empresas y que permea el conjunto de las orientaciones y de las políticas que hemos venido examinando.

Así por ejemplo, la idea de cliente externo/cliente interno, la política de comunicaciones, de mejoramiento continuo, la evaluación de desempeño, el reconocimiento, el conocimiento de la misión y de los objetivos estratégicos, etc., todo ello se orienta a la misma finalidad de incrementar la productividad. Existe un círculo virtuoso, o cadenas, que ligan estos elementos y estas dimensiones. Los testimonios recogidos lo afirman expresamente, tanto en su conjunto, como en orden a las subcadenas, por ejemplo, la relación que se establece entre comunicación interna, motivación, e incremento de la productividad.

Este aumento, como hemos visto, es el principal desafío que enfrenta la empresa para satisfacer al cliente y ser rentable, asegurando sus nichos en los mercados cada vez más competitivos. A su vez, este mejoramiento se hace especialmente decisivo en las fases de crisis económica como la que estamos viviendo (crisis asiática, caídas de precio del cobre, sequía, corrientes del Niño y de la Niña, crisis energética, etc.), incrementándose las necesidades de reducir los costos.

Sin embargo, en determinadas ocasiones, particularmente en la actual coyuntura de crisis económica, las políticas de aumento de la productividad, como salida a dicha crisis, corren el riesgo de ser asociadas directamente a una política de sobre-esfuerzo o de despidos de personal. De allí la insistencia en socializar la idea de que la productividad es un "hacer mejor, y no un trabajar más". A su vez, especialmente en las empresas en las que se asume la política de relaciones laborales cooperativas, como ya hemos visto, la crisis no se enfrenta con el despido del personal, para abaratar los costos, sino precisamente por la vía de los aumentos de la productividad, lo que implica racionalizaciones, mejor trabajo en equipo, tecnologías, polivalencia, mejoramiento continuo, preservación de la calidad, etc.

Está también claro, que el incremento de la productividad significará con el tiempo menos trabajo físico y más trabajo tecnificado, a través de equipos cada vez más sofisticados. Esto implica que se trata de un evolucionar del trabajo, y no de un mero "hacer más de lo mismo".

Para impulsar su incremento, se utilizan avanzados medios tecnológicos, como el sistema SAP, que es un proyecto integrado de informática que busca aumentar la productividad, incorpora la administración de stocks, órdenes de compra, archivos de contabilidad, las ventas, despachos, compras, los abastecimientos. Todas estas dimensiones interconectadas, para mejorar la productividad. Tiene diversos módulos, un módulo AM (para administración de materiales), PP (para planificación de la producción), MM (planificación de mantenimiento), HR (recursos humanos). Con este sistema pueden calcularse todos los requerimientos de información solicitada.

- **Definiciones Operativas.**

La noción de productividad que recién anotamos, manteniendo estos contenidos fundamentales, es traducida en el ámbito del trabajo con diferentes fórmulas, pero siempre apuntando a lo más específico, el producir con calidad, pero utilizando los mismos insumos. Así puede conceptualizarse, según cada empresa como: "hacer más con lo que tenemos"; "hacer más con cada vez menos"; "con las mismas personas producir cinco veces más"; "aumentar la producción con los mismos (recursos humanos)"; "es un hacer mejor, y no un trabajar más".

Otra definición encontrada, es "La productividad es el uso inteligente de todos los recursos. Lo fundamental aquí es tratar de mejorar los procesos en los que cada uno trabaja". Apuntando al trabajador, y a los valores que lo caracterizan como agente de la productividad, se indica que: "Ser productivo es comprometerse como persona, buscar oportunidades de mejorar procesos, formas y condiciones de trabajo. También es ser creativo, entender que el trabajador ya no es tan sólo un hacedor, sino alguien que piensa y que puede generar cambios".

Una definición de productividad que apunta a los intereses de los trabajadores, entregada por un dirigente sindical, es: "Hacer más con menos: es desarrollar habilidades del trabajador, visualizar con tiempo las necesidades de los procesos para que los trabajadores se adecuen bien. Es también la consideración del recurso humano para no excederse en las exigencias que se le solicitan al trabajador".

- **Productividad y Relaciones Cooperativas.**

En la base de este imperativo, existe la convicción, en la mayoría de las empresas estudiadas, de que las relaciones laborales cooperativas, son la base y el fundamento de los incrementos de la productividad. Es decir, existe el convencimiento, en forma cada vez más comprobada, que la excelencia en la productividad exige la creación de una cultura de trabajo en equipo. Esta cultura, que busca mejorar continuamente los resultados de la gestión, encuentra su expresión, como lo plantea el gerente de una

empresa, en la alianza estratégica de todos los que componen la organización, inspirados por objetivos y beneficios comunes.

En el fondo, lo que tiende a establecerse es la cadena que liga **cultura de trabajo en equipo** (alianza estratégica, involucramiento y participación de los trabajadores y dirigentes sindicales), y la **excelencia de la productividad y eficiencia**, base de la competitividad. El trabajador se vincula a este proceso, por la vía del equipo. En este sentido, el equipo es más que la suma de cada uno de sus componentes.

Ello no obstante, no existe una relación uno a uno, entre este tipo de relaciones laborales y los aumentos de productividad, influyendo las variables externas, de crisis, entorno macroeconómico, etc. Pero, manteniéndose estables los contextos, la evidencia recogida hasta el momento, es bastante indicativa de la relación que postulamos. Este punto será especialmente profundizado en el desarrollo posterior de este estudio.

A su vez, el incremento de la productividad, como desafío, se encuentra a la base del reconocimiento del aporte creativo del recurso humano. Es, en el contexto actual de la empresa moderna, la verificación del aporte creativo y consciente del trabajador. Siempre considerado y entendido este trabajo, como un trabajo conjunto, en equipo, mancomunado, no sólo entre trabajadores, sino especialmente entre supervisor y trabajador, entre gerencia y trabajador. A través de esta productividad, puede ser medido dicho aporte y valorado, tanto en términos éticos como económicos. Siempre entendiendo que dicha productividad no puede confundirse con un "trabajar más", con el estrés y la sobrecarga de trabajo.

- **La Calificación como Verificación de la Emergencia de una Nueva Cultura.**

Utilizando los resultados de las investigaciones que se han desarrollado, en referencia a los impactos de la tecnología en las calificaciones, en el mundo industrializado, podremos ampliar la visión que hemos venido presentando sobre las tendencias prevalecientes en la empresa moderna, (Adler, 1987).

Estos nuevos contenidos de la calificación inciden en un desarrollo de un conjunto armónico de nuevas valoraciones, de aspectos que con anterioridad se encontraban absolutamente desconocidos, y cuyo inventario no entraba en ningún cálculo empresarial.

A partir de 1983, las investigaciones han venido detectando mucho más frecuentemente los casos de nuevas tecnologías que requieren un incremento de la calificación, tales como Lund y Hansen (1983), Graham y Rosenthal (1985), Schultz-Wild y Kohler (1985), Hirschorn (1984), Abernathy, Clark y Kantrow (1983), (Ashburn, 1986), etc. Se ha venido estableciendo que mientras la concepción del producto tiende más hacia la producción de artículos de calidad, muy sofisticados, usando nuevas tecnologías, mayor es el enriquecimiento de tareas y más amplia es la necesidad de calificación.

Todos estos resultados llevan a pensar en otra forma las calificaciones. P. S. Adler, en su trabajo citado, entrega cuatro principales dimensiones comunes de las calificaciones profesionales, que han venido cambiando con el desarrollo de la economía y la tecnología.

Para bien aquilatar las incidencias de las relaciones laborales cooperativas, y de la cultura del trabajo moderna con sus exigencias de calidad, en los aumentos de la productividad, es necesario profundizar en el sentido y las proyecciones que asumen los **nuevos tipos de calificación** en la empresa moderna.

La automatización, como plantea por ejemplo Adler, (1987), cambia la noción de calificación, concibiéndola con dimensiones más valóricas e intelectuales. Ello implica el desarrollo de nuevos imperativos para los trabajadores: que se transformen en

recolectores de síntomas, que efectúen diagnósticos en función de la experiencia que puedan adquirir y que las trasmitan. Del mismo modo, que se muestren receptivos a las consignas y a las necesidades de informaciones. Que los operadores y el taller comuniquen sistemáticamente todas las observaciones e informaciones sobre estas herramientas sus fallas y disfuncionamientos.

Estos nuevos contenidos de la calificación inciden en un desarrollo de un conjunto armónico de nuevas valoraciones, de aspectos que con anterioridad se encontraban absolutamente desconocidos, y cuyo inventario no entraba en ningún cálculo empresarial, impactando en los niveles de productividad y de calidad en la empresa.

A partir de 1983, las investigaciones han venido detectando mucho más frecuentemente los casos de nuevas tecnologías que requieren un incremento de la calificación. Se ha venido estableciendo que mientras la concepción del producto tiende más hacia la producción de artículos de calidad, muy sofisticados, usando nuevas tecnologías, mayor es el enriquecimiento de tareas y más amplia es la necesidad de calificación.

Todos estos resultados llevan a pensar en otra forma las calificaciones. P. S. Adler, en su trabajo citado, entrega cuatro principales dimensiones comunes de las calificaciones profesionales, que han venido cambiando con el desarrollo de la economía y la tecnología.

GRAFICO 7. ANTIGUOS Y NUEVOS CONTENIDOS DE LA CALIFICACION

FACTORES	ANTIGUOS CONTENIDOS	NUEVOS CONTENIDOS
Responsabilidad	Basada en el comportamiento (esfuerzo, disciplina)	Basada en la toma de iniciativa (asegurar la continuidad del proceso)
"Expertise"	Ligada a la experiencia (habilidad manual o rutina)	Cognitiva (identificar y resolver los problemas)
Interdependencia	Secuencial (únicamente con los puestos precedentes y siguientes)	Sistemática (trabajo de equipo, interdependencia de las funciones y de los niveles)
Formación	Adquirida de una vez para Siempre (inversión inicial exclusivamente)	Permanente (actualización frecuente)

Fuente: Adler (1987).

Quizá el aspecto más significativo del análisis precedente es la comprobación, no sólo de que existe una tendencia a incrementar las calificaciones, sino que la calificación cambia de sentido en las nuevas circunstancias de la modernización productiva. Ya no se trata tanto de calificaciones ligadas a los oficios, sino al conjunto de la organización del trabajo.

Es decir, se trata de un tránsito en el que las calificaciones pasan de cualidades individuales, de conducta y experiencia adquiridas de una vez para siempre, a aptitudes para tomar iniciativas, para comunicar, para adquirir conocimientos en perpetua evolución. Ello es la condición "sine qua non" de los aumentos de la productividad y la calidad.

Si bien el obrero puede fácilmente tener el sentimiento de haber perdido algo tangible, como señala Adler al respecto, sin embargo, se incrementa la importancia del trabajador

en orden a su capacidad de resolver problemas, a la calidad del trabajo en equipo, a la voluntad de acrecentar regularmente las aptitudes, al paso del progreso técnico.

Dada la importancia de estos cambios sustantivos en la noción de calificación, y la importancia que ella tiene en los aumentos de productividad, presentamos en un breve esquema sus aspectos distintivos:

GRAFICO 8. CAMBIOS CUALITATIVOS DE LA CALIFICACION.

EXIGENCIAS PARA LOS TRABAJADORES:

- Que se transformen en recolectores de síntomas,
- Que efectúen diagnósticos en función de la experiencia que puedan adquirir y
- Que las trasmitan,
- Que se muestren receptivos a las consignas y a las necesidades de informaciones.
- Que los operadores y el taller comuniquen sistemáticamente todas las observaciones e informaciones sobre estas herramientas sus fallas y disfuncionamientos,

NUEVOS CONTENIDOS:

Desarrollo de la:

- Responsabilidad,
- Experiencia (l'expertise),
- Interdependencia,
- Formación,
- Comprensión,
- Razonamiento,
- Comunicación,
- Vigilancia
- Fluidez, movilidad, adaptabilidad, interactividad, plurifuncionalidad, etc.

Fuente: (Adler, ibid).

- La Calificación y los Aumentos de Productividad.

En esta perspectiva se ponen de relieve las nuevas tendencias a la abstracción, a contar con un mayor número y variedad de las informaciones, al incremento y enriquecimiento de las tareas. Estas tendencias que surgen del nuevo tipo de organización del trabajo, del management participativo, se proyectan en un nuevo tipo de capacitación.

Que se cumplan las exigencias precedente para los trabajadores que anotamos en el cuadro (ser recolectores de síntomas, que efectúen diagnósticos, que trasmitan sus experiencias, etc.), todo ello redundará, como es evidente, en un mejor "saber -hacer", y por ende en un aumento de la calidad, y por consiguiente, de la productividad y de la competitividad.

Otro tanto sucede con lo constatado en orden al desarrollo de una concepción del producto orientada hacia los artículos de calidad, lo que supone, y refuerza nuestra idea de la estrecha relación que se establece entre los estilos cooperativos, el enriquecimiento de tareas y las mayores necesidades de calificación. Produciéndose así un círculo virtuoso que liga estos nuevos comportamientos con los aumentos de la productividad y la competitividad.

Este nuevo tipo de calificación se transforma en condición básica de una organización de la producción que se caracteriza por un incremento de la **interdependencia** de las diferentes etapas del proceso de trabajo. En efecto, ya no se trata de una yuxtaposición de tareas separadas, sino de un conjunto de tareas lógicamente complementarias de producción, cuya implementación está asignada a pequeños colectivos. Esto implica que los colectivos deben cumplir tareas variadas. Ya no es la consigna de "una norma, una tarea", sino más bien: "un grupo - diferentes tareas", lo que incide en una maximización de la productividad.

Esto implica y suscita un nuevo tipo de capacitación, ya no basada en los oficios y las tareas repetitivas, sino en el "aprender a aprender", en la polivalencia, en el trabajo en pequeños equipos, en un mayor involucramiento y responsabilidad del trabajador en las tareas, las que al ser asumidas personalmente, ponen en juego el "orgullo del trabajo", el orgullo por el trabajo bien hecho, incidiendo por ende en los aumentos de productividad y de calidad.

Es claro que estos estilos que venimos desarrollando no están presentes en todas nuestras empresas. Desafortunadamente tampoco están muy presentes en nuestras escuelas técnicas. Si bien ello es muy cierto, no es menos cierto que estas tendencias están comenzando a prevalecer en un mundo cada vez más internacionalizado, en el que el ejemplo de las experiencias competitivas exitosas comienzan a generalizarse. Es cada vez más común la observación que un país ya no puede lograr alcanzar nichos de mercado, posiciones con imagen, capacidad de liderazgo, si basa su desarrollo económico en el dumping social.

No se ve factible, a largo plazo, -en términos económicos- acceder al desarrollo descargando los costos de éste sobre los trabajadores. Esta ventaja ya comienza a ser considerada como práctica desleal, favoreciendo por consiguiente la incorporación de los estilos más modernos de gestión. Estamos pues frente a un proceso tendencial, pero que ya comienza a esbozarse, tanto en el discurso de los empresarios en el país, como en el de las organizaciones de trabajadores, y muy en particular en la CUT.

6. NIVEL DE LA EXPERIENCIA Y DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES: UNA SEÑAL PARA EL EMPRESARIADO Y LOS TRABAJADORES.

Antes de entrar en el desarrollo de nuestro estudio, nos parece interesante describir algunos aspectos favorecedores de este tipo de nuevo management participativo, en nuestra realidad nacional. Estos son, principalmente, las orientaciones al respecto asumidas por las autoridades de Gobierno, por académicos dedicados a la formación en la gestión de las empresas, por algunas importantes empresas en los cuales dichos estilos están vigentes, así como por las propias organizaciones sindicales.

En ellos se percibe un discurso común, cada vez más en boga, que resalta las nuevas características que asume la empresa moderna en términos de la valoración de las relaciones laborales cooperativas, y que asume en forma importante los contenidos de un estilo moderno de gestión y sus impactos en los aumentos de productividad.

Dicho discurso ofrece importantes coincidencias entre los diversos actores sociales y constituye una señal para el empresariado en general y para los trabajadores en orden a propiciar un nuevo tipo de empresa en la que predominen las relaciones laborales cooperativas y los estilos de gestión que las incentiven.

6.1. Personeros de Gobierno.

En el Seminario sobre Reestructuración de las Empresas y Recalificación del Factor Humano, organizado por el Ministerio del Trabajo y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE, 1996), Guillermo Pérez, entonces Subsecretario del Trabajo indicaba que la supervivencia en un mercado mundial integrado y exigente demanda de la empresa nacional continuos aumentos en la productividad, para cuyo objetivo resulta clave el desarrollo de "relaciones laborales que favorezcan la **cooperación** y estimulen la **creatividad**". He aquí dos conceptos claves muy recurrentes en este nuevo discurso: relaciones laborales basadas en la cooperación y la creatividad.

En orden a los requerimientos tecnológicos, este personero plantea que la modernización de las técnicas de producción y las relaciones laborales "imponen un nuevo concepto de empresa y que esta nueva empresa requiere una nueva cultura del trabajo y un trabajador con habilidades polivalentes, capacidad y adaptación y autonomía"; la formación de capacidades, reconversión y generación de **habilidades polifuncionales** se convierten en condicionantes cruciales de la capacidad de modernización de la economía nacional. Vemos aquí, otro eje importante del nuevo discurso que plantea en la empresa los requerimientos de una "nueva cultura del trabajo", y de un trabajador "polivalente", "polifuncional". En este contexto, y como consecuencia necesaria, se destaca la importancia creciente de la "calificación" y la "recalificación" laboral. Sobre este eje se inscribe la necesidad de inversión en la formación del "capital humano", meta hacia la cual se ordenan los diversos programas y reformas de capacitación que está proponiendo el Gobierno, comprometido en este nuevo tipo de formación.

Julio Valladares, entonces Director del SENCE, completaba la batería de los nuevos conceptos claves de este discurso, insistiendo en el carácter dinámico de la transformación de la empresa moderna. "Reorganización, reconversión, reestructuración, adaptación permanente en la actualidad son conceptos recurrentes y permanentes de la gestión de la empresa". En estos términos comienza a producirse un "nuevo escenario organizacional", en el que prevalece un "**mayor diálogo**" entre la gerencia y los trabajadores, generando "nuevas dinámicas de colaboración y cooperación, que además producen un nuevo tipo de relaciones laborales".

A su vez agrega la necesidad de "seguir avanzando en una cultura de la empresa en que se reconozca a las personas como el **principal recurso competitivo** que tiene que estar en constante potencialización, lo que genera una nueva agenda en las relaciones laborales de las empresas". En este nuevo contexto, plantea Valladares, el objeto de la capacitación ya no es el puesto de trabajo o la habilidad aislada, es la empresa en su conjunto. Para enfrentar los desafíos de la internacionalización, las empresas requieren hoy de trabajadores multihabilitados que puedan desempeñar distintas funciones dentro del proceso de producción. Ello significa vencer las resistencias y los inmovilismos en la cultura laboral, y generar una mayor plasticidad en nuestra fuerza de trabajo.

El nuevo Director del Sence, a partir de fines de 1996, Ignacio Larraechea, refiriéndose a los **obstáculos a la capacitación**, para alcanzar los índices de las empresas más dinámicas de la economía, indicaba que un problema de fondo estriba en que no todo el sector productivo en Chile se siente en un contexto de competitividad extrema, y por lo tanto algunos pueden seguir insistiendo en una estrategia de bajar costos y no mejorar la competitividad. "Todos sabemos, afirma, que esto en el largo plazo es insostenible". Al revés, las empresas que más capacitan son las que tienen presiones competitivas muy fuertes. Al mismo tiempo se muestra una realidad dual en el empresariado. Existe un sector de empresarios muy moderno, Sofofa, Asimet, algunas empresas de la construcción, entre otros "que han dado un tremendo paso en materia de gestión y tecnología". Y se reconoce también la existencia de un sector de empresarios que están en una postura radicalmente distinta, y que a juicio de un empresario (Roberto Fantuzzi) "muestran que deberían cambiarse de rubro". Como plantea Larraechea, "un empresario

que hoy no invierte fuerte en el desarrollo del recurso humano no perdurará en el tiempo, y deberá cambiarse de rubro". Destaca igualmente Larraechea que hay una carencia en la cultura laboral en orden a no entender "que en términos de estabilidad laboral y de empleabilidad, la capacitación es fundamental".

A su vez, Julio Valladares, en su nueva calidad de Subsecretario del Trabajo, ha venido desarrollando en forma persistente, a través de diversos artículos, los temas de la modernización de la capacitación y de la renovación de las relaciones laborales, en términos de una gestión moderna y participativa. De esta manera la señal que se entrega desde las autoridades del Trabajo, a empresarios y trabajadores, se refuerza en la misma línea que hemos venido reseñando. Consignaremos algunos de estos planteamientos, seleccionados de un amplio conjunto de artículos y declaraciones de prensa en los últimos años.

Valladares plantea, ya desde 1996, plantea que "la tarea del Ministerio del Trabajo que se pretende reforzar es el impulso a la modernización de las relaciones laborales. Por eso lo que hay que reforzar en el país son las relaciones labores menos autoritarias, menos jerárquicas y mucho más de **colaboración y cooperación**, de manera que los frutos de esta modernización también sean adecuadamente recepcionados por los distintos sectores de la fuerza laboral" (Artículo en Diario "La Epoca", 27 de octubre de 1996, negritas nuestras). Vemos como se ligan precisamente la modernización de las relaciones laborales, basadas en la cooperación, con la participación en los frutos generados por el trabajo, poniendo así las bases de una "implicación negociada", en la que ambos actores ganan, tanto empresarios como trabajadores. Lo importante a destacar es que los planteamientos que hemos venido esbozando, su orientación y su sentido, son plenamente asumidos como políticas de Gobierno.

Más adelante, en diciembre de ese año, el Subsecretario del Trabajo afirma oficialmente que los "Aumentos salariales asociados al mejor desempeño individual y colectivo, más capacitación, mayor participación y relaciones laborales más fluidas, son los componentes básicos de la política de recursos humanos que el Gobierno ha definido para el sector público". "Lo central para el Gobierno es que la modernización del Estado requiere de una tarea integral de desarrollo de recursos humanos al interior del sector público" (Diario "El Mercurio", 16 de diciembre de 1996). Esta decidida política de modernización de las relaciones laborales en el sector público será una constante que llegará a desembocar más adelante en una Ley que la concretiza.

Luego, en abril de 1997, Valladares plantea que la relación salarios/productividad es un **nexo virtuoso**. "A nuestro juicio, se hace imperativo para modernizar el mercado del trabajo extender y perfeccionar la negociación colectiva, incorporando nuevas temáticas (incremento salarial vía productividad, definición conjunta de programas de capacitación productiva y de programas de seguridad laboral, entre otros aspectos) que modernicen los actuales procesos de negociación colectiva, facilitando así el desarrollo de un nuevo tipo de relaciones laborales, más marcadas por la cooperación gerencia-trabajadores, por un diálogo laboral que genere confianzas mutuas y un clima laboral que mejore la productividad de las empresas..." ("El Diario", 28 de abril de 1997).

Como podemos apreciar, los contenidos que analizamos en términos teóricos, se encuentran asumidos por el Gobierno, y, lo más importante, traducidos en políticas, en orientaciones y señales, tanto para el sector público como para el privado, ligando estas modernizaciones con los aumentos de productividad. Estas mismas políticas y orientaciones buscan mecanismos de socialización para promoverlas, por ello el Ministerio del Trabajo junto al Comité de Relaciones Laborales del Foro de Desarrollo Productivo, como se señala en el mismo artículo, acordaron implementar un ciclo de seminarios-talleres en diversas regiones del país con el tema "Vinculación Salarios y Productividad: Eje de Relaciones Laborales Modernas", orientado a dirigentes sindicales y empresariales,

basado en el análisis de las experiencias exitosas de empresas que han llevado a la práctica estos planteamientos.

Más adelante, Valladares plantea que en el marco del III Encuentro sobre Modernización del Estado se reconoció que "la política destinada a fortalecer y desarrollar los recursos humanos impulsada en los años 90 tiene los siguientes elementos: las acciones encaminadas a actualizar y desarrollar nuevas habilidades laborales, el mejoramiento de los ambientes de trabajo, el esfuerzo por premiar salarialmente el buen desempeño y el fomento constante a la implementación de nuevas e innovadoras prácticas de trabajo. Estos elementos configuran una sustantiva agenda de acción para las entidades públicas, directos y funcionarios, que permitirá mostrar —en el corto y mediano plazo— una nueva entidad de los servicios públicos y así responder a los críticos que descalifican o caricaturizan los esfuerzos modernizadores" (Artículo en el Diario "La Epoca", 15 de julio de 1997).

En muchos otros artículos Valladares continúa fundamentando la necesidad de aplicar el sistema de "incentivos al desempeño funcionario", insistiendo en que la tarea de mejorar los servicios (y que podemos igualmente aplicar al sector industrial), "convierte a las personas/funcionarios públicos en protagonistas principales del proceso de modernización de la gestión pública". Sus ejes serán: el fortalecimiento y desarrollo del recurso humano, el mejoramiento de los ambientes de trabajo, el esfuerzo por premiar salarialmente el buen desempeño, el aprendizaje de nuevos conocimientos y destrezas, etc.

Esta política se transformará en proyecto de ley, acordado con la participación de la Anef, lo que se concretará en 1998, luego de un largo y persistente proceso de negociaciones. Esto significará una asignación de desempeño que en 1998 será correspondiente a un aumento salarial adicional del 5.5% mensual y en 1999 variará desde el 6% al 13% mensual de los salarios, según el desempeño, además de diversas bonificaciones (Ley 19.553).

En marzo de 1998, el Subsecretario del Trabajo insistirá en la necesidad de fomentar "nuevas y mejores relaciones laborales" lo que ayuda a las empresas "a tener más ventajas competitivas". Valladares muestra como "La realidad está enseñando que las empresas exitosas son aquellas que han articulado virtuosamente las capacidades gerenciales, la permanente innovación técnica y organizacional, y la incorporación de los trabajadores en las diversas tareas y responsabilidades del quehacer productivo tendiente a aumentar su calidad y su competitividad; este aprendizaje social nos permite afirmar que la modernización de las relaciones laborales debiera ser un elemento clave en la modernización integral de las empresas. Compañías chilenas han realizado este nuevo aprendizaje, fundando una alianza estratégica entre la gerencia y sus trabajadores, acordando una metodología de trabajo conjunto par enfrentar los desafíos internos del cambio tecnológico y de los nuevos posicionamientos en los mercados sobre la base del diálogo y el respeto mutuo como metodología para alcanzar el éxito para la empresa y sus trabajadores"

Del mismo modo, recientemente, en relación al proyecto de reformas laborales que está agilizando Gobierno, Valladares hace referencia a aquellos empresarios que han perdido el miedo de negociar, "como los del grupo Luksic, que han establecido alianzas estratégicas con sus trabajadores y que se han modernizado", agregando que en el Gobierno cree en un desarrollo importante de todos los actores del país, y sabe que hoy día "la competitividad nacional pasa por un sector productivo en donde haya mayor armonía, mayor colaboración entre los trabajadores y empresarios" (La Nación, 17 de Noviembre de 1999).

Cerrando este breve y parcial recuento con quien lo iniciamos, Guillermo Pérez, entonces Director del Centro de Estudios Laborales plantea, en septiembre de 1999, que se trata de asumir la modernización y el cambio tecnológico como un proceso social, donde la

cuestión de las opciones organizativas se introduce en la institucionalidad y en los diferentes procesos productivos. Señala que la reestructuración económica, la competitividad y la apertura, así como las tendencias mundiales a la globalización y descentralización productiva, a mercados diferenciales, son procesos que convergen y nos interpelan en nuestra sociedad. Y concluye indicando que, la necesidad de modernizar las relaciones laborales y regular democráticamente los conflictos es urgente. ("El Mercurio", 5 de Septiembre de 1999).

Como podemos apreciar la política de las autoridades del Gobierno y las autoridades del Trabajo asumen en plenitud los postulados del management participativo que hemos examinado más arriba, y destacan el círculo virtuoso entre valoración del recurso humano, nuevas y mejores relaciones laborales, incorporación e implicación del trabajador en las tareas, aumentos de calidad, productividad y competitividad. Ello constituye una poderosa orientación que es capaz de moldear la realidad traduciéndose en políticas, en leyes, en mecanismos incentivadores, y en una poderosa señal para el empresariado y los trabajadores en orden a asumir el compromiso de impulsar una política de modernización de las prácticas del trabajo, en un contexto de relaciones laborales modernas que valoran el recurso humano y sus aportes creativos.

6.2. Especialistas en Gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte, don Luis Riveros, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, en una exposición que hizo en el marco del Congreso Latinoamericano de Escuelas de Administración -instancia privilegiada para la gestión actualizada del recurso humano- plantea que cada día crece la certeza de que si las empresas siguen operando bajo los tradicionales esquemas de gestión empresarial utilizados hasta hoy "están inevitablemente destinadas al fracaso". Indica que las innovaciones que deben implementarse al interior de las empresas para no sucumbir a los cambios, deben ser "globales e integradoras".

Hace resaltar igualmente que el cambio de escenario que hoy día afecta a las empresas "también afecta al capital humano que la integra". Para que la empresa sobreviva a la creciente competencia y apertura de los mercados, "se requiere de organizaciones flexibles que puedan dar respuestas eficientes a los retos del mercado". Destaca el importante rol que hoy día tiene el recurso humano, "el cual debe ser visto como un factor comprometido y calificado para la empresa, y no como un elemento fácilmente sustituible.

En su perspectiva, ampliando el discurso que comentamos, "el trabajador pasa a ser un cliente interno. Tengo que satisfacer sus demandas y mantenerlo trabajando contento, porque su felicidad como trabajador es mi productividad como empresario". Muestra como la relación de trabajo pasa a ser más flexible, y por lo mismo la relación del empleo adquiere un carácter de largo plazo.

En este nuevo contexto otra novedad la constituye el concepto de "**learning organization**", es decir la empresa como una organización destinada al aprendizaje permanente. A su vez, la empresa estará con condiciones de tener una "política salarial de estímulo a la productividad", cuestión que a su juicio "constituye la enseñanza más importante que han arrojado las investigaciones del último tiempo en el área de la economía y la administración". Por ello la eficiencia y la productividad están en función de los salarios. Desde esta perspectiva el salario no es sólo un gasto, "sino también un estímulo a la productividad".

De este se deduce que "la empresa pasa a ser un **proyecto común**", en el que prima el interés compartido en la obra común, las relaciones transparentes, las informaciones amplias, la movilidad laboral, etc. Para ello es necesario que la gerencia de recursos humanos debe tener "una capacidad de planeación estratégica". Por ello algunos países asiáticos, enseñan que dicha gerencia no puede ocupar el lugar número siete en la

estructura de la gerencia de la empresa "sino el lugar número dos o tres". Concluye indicando que "ellos han aprendido a utilizar esa enorme potencialidad competitiva que el recurso humano significa para la compañía" (Diario "Estrategia", 16 de Septiembre de 1996).

Por su parte, Beatriz Salvo, especialista en Relaciones Humanas y Gerente de Comercialización y Finanzas de Cirén, indica en su artículo "Motivación a los Trabajadores", que el mayor grado de motivación en el trabajador se consigue cuando éste se percata de que su labor diaria está íntimamente relacionada con algo importante para él. Al respecto, y en la línea que venimos desarrollando, plantea que las personas desarrollan **modelos de motivación**, entre los modelos de motivación en el ámbito de la empresa y los trabajadores destaca: el logro, la afiliación, la competencia y el poder.

La "**motivación al logro**" Se considera como el impulso que poseen las personas para enfrentar desafíos y derribar barreras que les impiden alcanzar sus objetivos o metas. Así, "un trabajador impulsado por esta clase de incentivo deseará evolucionar, crecer, y avanzar por la 'escalera del éxito'" (Diario "Las Últimas Noticias", 26 de mayo de 1997). La "**motivación de afiliación**" es la fuerza que incentiva a los trabajadores a relacionarse con las demás personas que componen la empresa. Estos trabajadores trabajarán mejor "siempre y cuando se les reconozca sus actitudes positivas y su colaboración con el desempeño global de la empresa". La "**motivación por la competencia**" es la necesidad que tiene una persona de llevar a cabo un trabajo de excelencia. "Los trabajadores buscan calidad en su trabajo, desarrollan actividades especiales para la solución de los problemas que puedan presentarse y luchan por ser innovadores y creativos". Por último, la "**motivación del poder**", es la fuerza impulsora que hace que los empleados traten de influir en las demás personas para modificar determinadas situaciones relacionadas con su trabajo.

Destacamos estas motivaciones pues ellas muestran precisamente el rol reforzador que puede jugar un estilo de gestión participativa, orientado a incentivar estas motivaciones que se conjugan para lograr un trabajo más eficiente y una cultura de empresa participativa.

A su vez, Oscar Muñoz, Director del Foro de Desarrollo Productivo, en su artículo "Productividad y Relaciones Laborales" (Diario "La Nación", 23 de junio de 1997), en referencia a la experiencia japonesa, muestra sus éxitos en función precisamente del desarrollo del **capital social**, definido como "el proceso de creación de redes sociales de cooperación", entre las personas y entre las instituciones. Los Japoneses entendieron esto hace muchos años, y ello incide, reafirmando nuestra hipótesis, en los **aumentos de la productividad**. En efecto, Muñoz plantea: "La productividad japonesa se ha construido sobre la base del principio de la cooperación en la empresa y en la economía. La cooperación en la empresa se estructura a partir de los puestos de trabajo en la planta, para extenderse a los niveles superiores". Al respecto anota que en dicho país los círculos de calidad alcanzaban en 1997 a 350.000, y comprenden a 3 millones de trabajadores. A través de la participación se estimula el compromiso de los trabajadores con sus empresas. Ello supone igualmente un compromiso de la empresa con sus trabajadores, lo que se traduce en un sistema de recompensas y oportunidades de perfeccionamiento. El resultado, y esto es, repetimos, lo que confirma nuestras hipótesis, "es que entre 1970 y 1990 la producción se multiplicó por 4, en tanto que los salarios lo hicieron por 5".

Por otra parte, considerando el planteamiento de algunas empresas modernas en el contexto nacional, observamos que estos nuevos elementos que conforman el discurso moderno relativo a la gestión de la empresa se encuentran llevados a la práctica, predominando allí el mismo lenguaje de los personeros de Gobierno y de los especialistas recién reseñados.

6.3. En el Ambito de la Empresa.

Adelantándonos a nuestros propios estudios de casos, y siempre en el ánimo de mostrar la presencia en el país de estos estilos participativos, entregaremos una muy breve visión de algunos casos ejemplares.

En relación a la empresa del Cobre más relevante del país, la **Empresa CODELCO**, en el mismo Seminario de Reestructuración de las Empresas y Recalificación del Factor Humano que citamos inicialmente, junto con exponer los principales contenidos de su negocio, de su propósito y sus metas, en el acápite dedicado a su Estrategia de Desarrollo, insiste en la necesidad de "mejorar las condiciones ambientales", en establecer "una nueva relación empresa-trabajadores". Ello implica "la transformación de la empresa en una **tarea común**". Concibiendo a los trabajadores como "**agentes del cambio**", y propiciando la búsqueda del equilibrio entre la "estabilidad y la competitividad". En el acápite dedicado a la Nueva Relación Laboral, plantea los principales lineamientos de su alianza estratégica con los trabajadores, mostrando que se trata de un "proyecto institucional compartido", de un nuevo estilo de relación entre la Administración y la Federación de Trabajadores del Cobre, (con "las cartas sobre la mesa"). En esta alianza y nuevo estilo de relación se busca la "estabilidad y la reducción de costos", "la Polifuncionalidad, la Capacitación, las Remuneraciones asociadas a funciones desempeñadas y disminuciones de costos". Propicia igualmente "Sistemas de Participación e Información", "Comités de Participación", Directores Laborales en cada División, así como la importancia de las comunicaciones internas.

En el nuevo ambiente de la empresa se destaca la globalización, la productividad, la calidad, junto a la motivación de los trabajadores y la responsabilidad en el trabajo, social y ambiental.

Cabe recordar el caso de la Compañía Minera Disputada de Las Condes, expuesto por el Gerente de Recursos Humanos en el Seminario "Trabajo y Empresa, entre dos siglos", (Santiago, 13-14 de mayo de 1998). Allí se plantea:

"Si se considera por un lado que la minería, particularmente la del cobre, es una actividad donde hay acceso expedito a la tecnología, técnicas y métodos, y por lo tanto poca diferenciación entre empresas, resulta fácil darse cuenta que ante una situación de precio del producto deprimido serán los productores con leyes de mineral más altas los que tendrán Éxito. Lo anterior ha inducido a la Compañía a buscar formas distintas para crear tal diferenciación y así aumentar la competitividad". Y plantea, en la línea que hemos venido destacando, "Una de estas maneras es a través de la excelencia en la productividad y eficiencia vía la creación de una **cultura de trabajo en equipo** (negrita en el original). Esta cultura, que busca mejorar continuamente los resultados de la gestión, encuentra su expresión en la alianza estratégica de todos los que componen la organización, inspirados por objetivos y beneficios comunes".

Es por ello que en el ámbito de las relaciones laborales la Compañía "ha buscado el involucramiento y la participación de los trabajadores y dirigentes sindicales, haciéndolos parte del proceso de cambio y mejoramiento continuo de la empresa".

Es importante hacer resaltar, al respecto, que la ventaja de la tecnología es precaria. Es un sentir común que una ventaja de tecnología avanzada no dura más de seis meses, siendo alcanzada esa empresa por sus competidores en el corto plazo. Así, queda como elemento clave la inversión en el recurso humano, elemento irremplazable en la modernización de la empresa. Cabe destacar igualmente, como afirmación básica y central, que la competitividad se logra por la **excelencia de la productividad y eficiencia**, y que dicha excelencia se logra **por la creación de una cultura de trabajo en equipo**, por la alianza estratégica y por el involucramiento y la participación de los trabajadores y

dirigentes sindicales. En esta medida al trabajador se lo hace parte del proceso de cambio y mejoramiento continuo de la empresa.

Esto nos muestra precisamente los lazos que se establecen entre productividad y estilos de gestión participativo, con involucramiento del trabajador calificado.

Como vemos, este círculo virtuoso hace parte de la práctica de las empresas modernas, y sirve de efecto de demostración para las restantes empresas que buscan mejorar sus niveles de competitividad y productividad.

En el caso de la Reestructuración de la Compañía de Teléfonos de Chile, se muestra entre las causas de los mayores cambios en las empresas, la "Velocidad de los cambios tecnológicos", la "Globalización de los mercados, unida a la Reestructuración económica", la importancia creciente de la Tecnología en las actividades de la empresa.

En el tema de la **Reconversión**, se muestra cómo está referida a la capacitación del trabajador, para desempeñar un trabajo substancialmente nuevo, debido a que sus competencias son tradicionalmente de tipo específico, y han quedado obsoletas como consecuencia de los cambios tecnológicos o reestructuración de la empresa. En esta perspectiva, las condiciones básicas para un programa de reconversión, suponen: la existencia de ocupaciones alternativas, la entrenabilidad de los trabajadores que serán reinsertados y la "disposición de los trabajadores a asumir los cambios".

En relación a los efectos de la Reconversión Laboral, se acota, para la Empresa, entre los principales: la "mejora de las relaciones de trabajo", el "aumento de la productividad", el "incremento de la calidad", y "la mejora de la competitividad". Para los trabajadores, esta Reconversión Laboral "favorece el clima laboral", el clima de **confianza y sentido de permanencia y compromiso**, facilita el acceso a mejores trabajos, el aumento en "los niveles de satisfacción laboral", y favorece actitudes **proactivas, abiertas al cambio y a la innovación**".

Finalmente, entre las Medidas para Enfrentar los Cambios de Alto Impacto en el Empleo, se destaca: la "Gestión anticipatoria de los recursos humanos", la "Administración permanente del desempeño". Ello supone preocuparse de la "Motivación, incentivación y medición del desempeño", de la "Información y orientación de las posibilidades de cada cual", de la "Definición de compromisos de mejora y satisfacción en el trabajo", así como de la "definición y desarrollo de acciones formativas con orientación a la multifuncionalidad"

Como se destaca en el Segundo Encuentro Nacional de Innovación Tecnológica, (Valparaíso, Octubre 1997), existen en nuestro país experiencias interesantes de modernización innovadora que concitan la participación de los trabajadores. En Industrias Ambrosoli funciona un **Centro Impulsor de Ideas (CIDI)**, desde marzo de 1994, cuyos objetivos son motivar y dar espacios a la creatividad y la innovación de los trabajadores de la empresa; mejorar las posibilidades de participación de los trabajadores en la organización y forma de realizar sus trabajos; y hacer un reconocimiento efectivo a los aportes. Desde entonces hasta octubre de 1997 el personal ha presentado 525 iniciativas innovadoras, de las cuales 184 se han implementado, 205 están en estudio, 58 en ejecución, 32 pendientes y sólo 47 declaradas no factibles. Los logros de las 184 ideas implementadas se refieren a mejoramiento de la eficiencia de los equipos (31%), ordenamiento y mejor servicio al personal (18%), seguridad del personal (15%), mayor eficiencia en tareas de mantenimiento (13%), ahorro de materias primas (13%) y mejoramiento de la calidad del producto (10%).

Se destacan los acuerdos estratégicos de Codelco, que ya mencionamos que permite y estimula una actitud proactiva y creadora por parte del personal. Algo similar ocurre en la empresa CTC, Embotelladora Andina, Good Year y Compañía Minera Disputada de Las

Condes (primera empresa ganadora del Premio Nacional a la Calidad), y en Ascensores Schindler (Premio Nacional de la Calidad para empresas medianas, en 1998), así como en la empresa INDUMAC (Premio Nacional de la Calidad para empresas pequeñas, en 1998). En Correos de Chile se sigue por un camino similar.

En el Ferrocarril Antofagasta Bolivia (FCAB) existe una red de iniciativas de cooperación desde hace una década, impulsando con los dirigentes sindicales y los trabajadores una acción conjunta para sacar adelante la empresa, inventando nuevos negocios con mucho éxito. Es una de las pocas empresas nacionales en las que funcionan regularmente los círculos de calidad. En el FCAB, del funcionamiento de los círculos de calidad han surgido diversas iniciativas de innovación en procedimientos y en la organización del trabajo.

En algunas pequeñas y medianas empresas (PYMES), también hay interesantes experiencias de cooperación, como ocurre en Maplex S.A., FADESSI S.A., Mecánica Vogt, Fabrestel, Ascensores Schindler, INDUMAC y Textiles Monarch.

Estos planteamientos empiezan a ser incorporados por los trabajadores, y lo más importante, por sus propias organizaciones sindicales.

6.4. En el Ámbito de los Trabajadores Organizados.

En esta perspectiva, la organización superior de los trabajadores, representada en la Central Unitaria de Trabajadores, CUT, ha mostrado una creciente apertura a valorizar los cambios que ocurren en la empresa. Más allá de su constante lucha contra la sobreexplotación y prácticas desleales de los empresarios, sus dirigentes plantean la necesidad de cambios en las políticas de la CUT: 1°, ser capaz de renovarse en términos **de asumir los desafíos de la productividad, la competencia internacional, la calidad y la participación**, 2°, el sindicato, desde la base, debe ser capaz de comprometerse con estos cambios. Para ello, debe estar cerca de sus bases ("El Diario", 9-I-1995).

Como indica M. Bustos, enfrentar las modernizaciones es fundamental para lograr ser competitivos, eficientes y obtener una mejor calidad de los productos. Plantea igualmente que la competitividad, la calidad y la eficiencia es hacer mejor las cosas en un país que se abre al mercado externo; no es un signo de explotación como algunos estiman ("El Mercurio", 9-VII-1995).

En esta línea la CUT propuso, ya en Octubre de 1995, un diálogo a los empresarios, para discutir una agenda de grandes temas y terminar con los periódicos ataques verbales entre dirigentes sindicales y empresariales.

La CUT, ha progresivamente abierto su participación en las instancias tripartitas del Foro de Desarrollo Productivo, proponiendo tocar las reformas laborales, el nuevo estatuto del Sence, las materias de salario, así como la participación, la productividad, la calidad y la eficiencia. En su reciente Congreso establece: "actualizar y reorientar la plataforma de lucha de la CUT, considerando las propuestas de las bases, las innovaciones tecnológicas y los cambios en las formas de producción... posicionados ante los nuevos paradigmas productivos y sus resultados... capaz de concebir y responder tanto a los desafíos como a las oportunidades derivadas de la transformación productiva" (22 al 24 de Mayo de 1997).

Estos son, en muy apretada síntesis, los contenidos básicos del discurso de los más relevantes actores sociales que representan una señal, una guía y un norte para el conjunto de empresarios y trabajadores, constituyendo la base de un interés común, de un nuevo lenguaje en orden a incentivar los nuevos estilos participativos como base de un desarrollo sustentable, competitivo y equitativo

Este ámbito de interés común está suministrado, como lugar natural, por la **propia realidad de la empresa**, -definida por el Gobierno de la Concertación, como **nudo crucial**

de la competitividad y la innovación- y por su lugar y función en el desarrollo del bien común de los que en ella colaboran, y de la sociedad en su conjunto.

Como podemos apreciar, se va tejiendo un discurso con conceptos nuevos recurrentes que destacan la nueva cultura de la empresa, la importancia del recurso humano, la cooperación y la creatividad, el desarrollo de un nuevo tipo de relaciones laborales, tal como hemos venido resaltando en los planteamientos de actualidad, tanto de personeros de Gobierno, de académicos dedicados a la gestión empresarial, como de empresarios.

De allí que cobra especial relevancia la visión de empresa que tengan empresarios y trabajadores, y la capacidad que tenga dicha visión de transformarse en ideal movilizador y unificador de voluntades. En esta perspectiva, nuestro estudio se dirige a explorar, detectar e identificar las orientaciones y actitudes, presentes en empresarios, trabajadores y dirigentes sindicales, a fin de establecer los vínculos y los condicionantes que unen los estilos de gestión participativos, y los niveles de productividad, de calidad y de competitividad que pueden alcanzar las empresas que los adopten y asimilen creativamente.

7. HIPÓTESIS QUE VINCULAN RELACIONES LABORALES COOPERATIVAS Y AUMENTOS DE PRODUCTIVIDAD.

Recogiendo los contenidos precedentes nos interesa precisar y especificar, a modo de hipótesis que guiarán nuestro estudio, las vinculaciones que se establecen entre relaciones laborales cooperativas y aumentos de productividad. ¿Qué factores deben intervenir para producir esta relación fructífera? ¿Qué obstáculos deben ser superados?, ¿Qué aspectos la favorecen? Se trata, como hemos dicho, de sistematizar y explicitar los contenidos recién reseñados en forma más precisa y pedagógica.

7.1. Hipótesis Generales.

Luego de este análisis, consignaremos los principales postulados que guiarán nuestros estudios de caso, a modo de pistas de análisis, de luces que nos permitan enfocar la realidad a observar, para poner de relieve aquellas relaciones más relevantes que ligan las dimensiones sociales, con los esfuerzos productivos. Estos mismos postulados podrán ser reconceptualizados, corregidos o enriquecidos en nuestras conclusiones.

En nuestra primera hipótesis, postulamos que una perspectiva de lo que se denomina corrientemente como "empresa moderna", participativa, transparente, innovativa y creadora, -en oposición a la "empresa tradicional" de tipo autoritaria, verticalista, centralizada y burocrática- ofrece mayores posibilidades de constituirse en ideal movilizador y base común de concertación de intereses y voluntades, y viceversa. Ello precisamente en la medida en que recurre a suscitar el aporte mancomunado de los actores, y la valoración de sus condiciones personales y laborales. Sin embargo, esta dualidad entre visiones opuestas de empresa, la vemos continuamente presente y en tensión, presidiendo los consensos y las oposiciones entre los actores.

Igualmente afirmamos, que en las empresas en que se viven prácticas de relaciones laborales modernas de tipo participativo, dichas relaciones se proyectan en términos de mejoramiento de los niveles de productividad y de competitividad. Dichas relaciones determinan un círculo virtuoso, que redundará en satisfacción tanto de trabajadores como de clientes, haciendo a las empresas más competitivas, y más autónomas. No negamos que dichos aumentos puedan ser logrados con relaciones laborales de tipo neotayloristas, que no se abren a valorar el aporte creativo del recurso humano, pero sí insistimos en la mayor potencialidad de conquista de mercados nacionales e internacionales, -con pautas cada vez más exigentes de calidad, en sentido integral-, de

las relaciones laborales participativas que suscitan la valoración y la implicación e involucramiento del recurso humano.

A su vez, estimamos que una gestión moderna y renovada del recurso humano es la base de un desarrollo nacional moderno y competitivo. Postulamos asimismo que existen gérmenes de una visión moderna de la gestión del recurso humano en el ámbito de las dirigencias empresariales, esta visión se encuentra también desarrollada en las dirigencias sindicales. Estos aspectos centrados en este eje de la "empresa moderna", constituyen precisamente un aporte novedoso para los esfuerzos de concertación que pueden llevarse a cabo entre la CUT y las organizaciones empresariales. Estos aspectos, a su vez, pueden incidir en desarrollar un mayor poder sindical, que proyecta las relaciones laborales de cooperación y aporte mutuo, en efectos pertinentes en el mercado, promocionando las empresas que favorecen el respeto y valoración del aporte humano, y denunciando aquellas en que se lo conculca o desconoce.

Planteamos, recogiendo lo anterior, que las exigencias de la competitividad y de los mercados internacionales, presionan más en favor de una perspectiva común de "empresa moderna", tendiendo a ser desestimadas las economías basadas en una empresa autoritaria y que basen su competitividad en una mano de obra barata. Planteamos asimismo que dicha perspectiva de "empresa moderna" es más funcional a las medidas de reconversión laboral y productiva para enfrentar las situaciones de las ramas en crisis.

Postulamos además, que las consecuencias de una adhesión a esta concepción de "empresa moderna", implica profundas redefiniciones en las orientaciones, estructuras y prácticas de las dirigencias empresariales y sindicales. Ello incidirá en los procesos de modernización del país, con participación de los actores sociales.

Estas hipótesis constituyen el marco general de nuestro estudio, haciendo referencia a la importancia y proyecciones de las relaciones laborales modernas. Ellas quedan precisadas por un conjunto de hipótesis específicas que tienden a concretizarlas y a acotarlas, vinculando las relaciones laborales cooperativas a los aumentos de productividad.

7.2. Hipótesis Específicas.

Un trabajador, en el marco de una moderna organización del trabajo, al ser considerado como núcleo de los programas de calidad y flexibilidad, como el **elemento central** de los nuevos programas "justo a tiempo" y de "mejoras continuas, con una alta probabilidad será un trabajador eficiente, una pieza fundamental en la labor productiva, contribuyendo a incrementar los niveles de productividad y calidad.

A su vez, un trabajador con un **creciente involucramiento e implicación** en las tareas, con cada vez mayores capacidades de responsabilización, previsión y anticipación, tenderá a asumir la tarea productiva como algo propio, comprometiéndose con su calidad y en el ahorro de tiempo y de recursos.

Así, los nuevos estilos de gestión, en la medida en que favorecen el **reconocimiento y la valoración de la creatividad y de la subjetividad**, contribuyen a que la empresa sea un lugar comunicacional, a la vez que suscitan una serie de actitudes, instancias y mecanismos que en su conjunto favorecen el trabajo con productividad. A su vez, los principios del management participativo animan una serie de criterios organizativos que se conjugan para mejorar el trabajo con autonomía y responsabilidad, base de una mejor productividad y calidad.

Las **nuevas calificaciones** requeridas por los estilos de producción y las nuevas formas organizativas vigentes en la empresa moderna, se combinan con los aspectos

recién reseñados, para potenciarlos y maximizarlos, a la vez que el trabajador podrá desarrollar nuevas y mejores aptitudes para realizar un trabajo eficiente y productivo.

Pesa en la adopción de estos estilos de gestión participativa, el "efecto de demostración", es decir, los intercambios existentes entre las empresas, particularmente en el ámbito de las empresas modernas, a través de los cuales las empresas filiales y relacionadas informan y ponen en común la obtención de ahorros de costos y de aumentos de productividad logrados a partir de la implementación de estos nuevos estilos de relaciones laborales cooperativas. Ello no es de extrañar, y es la experiencia dada a conocer por importantes empresas de punta que han logrado éxitos importantes en estas materias, a partir precisamente de los nuevos estilos de gestión basados en el management participativo.

Los contenidos de este marco teórico de análisis, y las diversas dimensiones que hemos distinguido en nuestro objeto de estudio, orientarán y permitirán ir estructurando nuestro trabajo de campo, disponiéndonos y esforzándonos para lograr un permanente proceso dialéctico de retroalimentación.

SEGUNDA PARTE

El proceso de definición, gestión y operación de las relaciones laborales en el ámbito de la empresa.

SEGUNDA PARTE

EL PROCESO DE DEFINICIÓN, GESTIÓN Y OPERACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN AMBITO DE LA EMPRESA.

INTRODUCCIÓN.

La finalidad del estudio en esta parte, como su título lo indica, es examinar en el ámbito mismo de la empresa, los procesos de definición de las políticas de desarrollo del recurso humano. Nos interesa discernir la vigencia de los estilos participativos y cooperativos implementados, y analizar las formas concretas de su gestión y operación. Ello, a la luz de los contenidos que definimos en nuestro marco teórico, con el objeto de ir profundizando y completando el estatuto teórico de las relaciones laborales, es decir el lugar que ocupan y cumplen en la gestión concreta de la empresas estudiadas.

Nuestro interés ha sido, como ya adelantáramos en la Introducción, seguir el flujo de estas definiciones y políticas, que parten de los directivos gerenciales, y que luego son asumidas, gestionadas y operacionalizadas por las distintas jefaturas. Más adelante, analizaremos la forma en que estas relaciones son vividas, por los distintos estamentos, portadores de las mismas. Es decir, en esta Segunda Parte, luego de examinar la definición general de estas políticas, por parte de las gerencias pertinentes, analizaremos la forma en que ellas son gestionadas por los distintos Jefes superiores de las empresas en estudio. Finalmente consideraremos las modalidades en que ellas son operacionalizadas concretamente por los supervisores o jefes en directo contacto con los trabajadores.

La visión resultante, será el fruto del trabajo de sistematización de los distintos tipos de gestión del recurso humano que pudimos detectar, a partir de los propios testimonios de estos encargados principales de las relaciones laborales, en cada una de las empresas estudiadas.

Este método nos permitirá un análisis de la forma en que estas políticas se van estructurando y desarrollando y a la vez diversificándose a través de este flujo. Este operar concreto es el que nos permitirá, más adelante, clasificar las diversas empresas **en función del grado y extensión en que dichas políticas son puestas en vigencia.** Esta nueva diversidad, a su vez, podrá enriquecer —en términos sí muy generales y tentativos dado el reducido número de empresas estudiadas— el análisis de la interacción que se establece entre estas políticas y los estilos de producción, tipos de trabajo, grados de calificación, tamaño de la empresa, etc.

SURGIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN COOPERATIVA DEL RECURSO HUMANO.

El surgimiento de las políticas de gestión participativa, en nuestros casos de estudio, obedece a múltiples causas. En algunos casos, el surgimiento de este tipo de relaciones cooperativas ha sido gatillado por las propias malas experiencias habidas en este campo. Así, los nuevos estilos han nacido de la necesidad de superar el deterioro de las relaciones laborales existentes, lo que ha perjudicaba tanto a la empresa como a los trabajadores. Como se indica en una empresa estudiada: "Surge (el nuevo estilo de gestión) por agotamiento del sistema, por los insuficientes resultados. Eso hace reflexionar. Con la crisis asiática, el dueño ve la necesidad de cambiar la gestión de la Compañía, si no, no tenía futuro. Eso hizo impostergable introducir los criterios de calidad".

Se señala también, en otros casos, la importancia del cambio de régimen en el país, del gobierno autoritario al gobierno democrático, lo que trae incertidumbre y un deseo de dejar atrás los estilos autoritarios. En otras empresas, este tipo de relaciones laborales se ha desarrollado a partir de las experiencias ya implementadas en países industrializados, por las corporaciones a las cuales pertenecen dichas empresas. Pero, al respecto, es interesante destacar ciertos casos, en que la adopción de este sistema de relaciones cooperativas, ha surgido primeramente en nuestro país, y luego ha sido asumido por la Corporación respectiva. Puede influir, en otros caso, igualmente, la decisión de optar a la certificación de calidad de la ISO 9000, si bien dicha certificación no es garantía de una especial calidad en la gestión del recurso humano.

Es necesario resaltar que a menudo este nuevo estilo ha requerido, como condición de factibilidad, **la existencia de un líder que de inicio a este nuevo tipo de relaciones laborales**. Es este líder el que logra imponer y convencer de la necesidad y utilidad de estos nuevos y modernos estilos de gestión del recurso humano. Se trata, en muchas ocasiones, de un **Gerente General** que se ha interesado por el tema, manifestando su apertura por estas temáticas, adoptando estos estilos los que luego han prevalecido. Este proceso, como lo indican muchos testimonios, "no se aplica de la noche a la mañana, sino que supone un trabajo de transición con la gente, con visión de futuro, invirtiendo en la gente, con desarrollo integral".

Este interés puede reforzarse, por el propio convencimiento de dicho líder, que comienza a aplicar los nuevos métodos de gestión, o bien porque contrata un **Gerente de Recursos Humanos** especializado y con experiencia en el tema.

Cabe destacar, igualmente, que en varias oportunidades hemos constatado que dicho interés surge a partir de una capacitación recibida por parte de una institución competente. En particular, por el Centro de Extensión de una Universidad, o bien por el **Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, CNPC**.

Por otra parte, influye igualmente el tránsito que puede sufrir la empresa, pasando de una condición de empresa familiar, a constituirse en filial de una empresa transnacional. Así, también se da el caso de la aplicación de una política corporativa que se aplica en nuestra realidad nacional, pero que para ser efectiva supone y exige la presencia y preocupación de un líder de importancia en la empresa en referencia.

Lo importante a destacar es que el impulso del nuevo estilo en la relación empresa/trabajador supone y exige un líder que lo impulse y que arrastre al conjunto.

A continuación examinaremos, en primer lugar, la labor de la Gerencia de Recursos Humanos en su labor de definición de las políticas del management participativo, y sus diversas instancias y aportes. En una segunda sección, consideraremos las funciones de los Jefes superiores, y finalmente, en una tercera sección, el rol jugado por los supervisores o Jefes directos, en la aplicación de las mismas.

SECCIÓN I.

LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS COMO MOTOR DEL MANAGEMENT PARTICIPATIVO.

La **Gerencia de Recursos Humanos**, una vez asumida en la empresa la opción por las relaciones laborales modernas y participativas, en la mayoría de los casos estudiados, juega un papel de primera importancia. Este rol se orienta fundamentalmente a la preparación, animación y evaluación de estos estilos de relaciones laborales cooperativas.

A diferencia del pasado, este tipo de gerencias se ubica en un **lugar de importancia en la jerarquía organizacional**. En la situación precedente, en cambio, o bien no existían, o bien estaban situadas en oficinas de segundo o tercer grado, incluso en un subterráneo.

La mayoría de las empresas estudiadas están cada vez más conscientes que las buenas relaciones laborales, cooperativas, inciden en un buen clima laboral. Desde el punto de vista motivacional, este tipo de relaciones genera credibilidad, compromiso con una labor de cooperación conjunta. Se trata de relaciones con acercamiento, con negociaciones, con argumentos, con búsqueda de soluciones. Ello tiene dos efectos importantes. En primer lugar, conduce a que el personal se comprometa e involucre en los tiempos difíciles. En segundo lugar, a suscitar el aporte creativo de los trabajadores. Esto último cobra particular relevancia, pues existe el convencimiento que dicho aporte va adquiriendo un progresivo valor estratégico en la empresa, en orden a la capacidad competitiva. Si bien se reconoce que la tecnología es un factor importante en este ámbito, sin embargo se sabe que es cada vez más fácil adquirirlas, determinando que el verdadero rol diferenciador, (base de la competitividad), pase a estar centrado en la creatividad del recurso humano.

A su vez, este sistema de relaciones laborales cooperativas, ha llevado, como hemos constatado en varias empresas, a que incluso en estas coyunturas de crisis asiática, **no se hagan despidos**. Para ello, en algunas empresas se reemplaza a los subcontratados con personal propio, para no despedir a los trabajadores existentes. Una interesante razón que se esgrime al respecto, es "porque se ha invertido mucho en la gente, no es llegar y echarlos".

La política de relaciones laborales cooperativas, exige por definición, una actitud de valoración del recurso humano, por parte de la empresa. Ello se traduce en compromiso con su labor, con su creatividad y con el desarrollo de sus potencialidades. Supone, fundamentalmente, la adhesión y el involucramiento de los trabajadores y en lo posible de sus organizaciones, a la misión y a los objetivos de la empresa.

Examinaremos inicialmente estas definiciones que marcan y definen el camino que siguen estos estilos de relaciones laborales. Luego, más adelante, consideraremos una de sus metas, representada por el establecimiento de las alianzas estratégicas. Veremos igualmente, la filosofía que subyace y anima esta opción por las relaciones laborales cooperativas. Entre estos puntos, analizaremos más adelante, el itinerario de las relaciones laborales a partir del análisis de sus expresiones concretas.

1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y PRINCIPALES OBJETIVOS.

Para muchas empresas que implementan una política de relaciones laborales cooperativas, tiene una especial importancia la definición de la misión de la empresa y de sus principales objetivos. Esta definición es la que debe guiar el actuar y las orientaciones de los actores, empresariales y laborales, en este sistema. La **misión** es a la vez, su punto de partida y su meta, el acuerdo básico respecto a la obra común.

La misión se distingue de la **visión**, que muchas empresas incorporan en su simbología y vocabulario. La visión se entiende como el ideal a alcanzar. Por ejemplo, lograr una faena libre de accidentes. Esta visión, es en la práctica inalcanzable, es imposible lograr por siempre una falta absoluta de accidentes. Sin embargo ella le da sentido a la misión. Pues dicha misión puede entenderse como **la vía para acercarse a la visión**. Como se plantea en una empresa: "Nuestra visión es ser una empresa íntegra y plena, y nuestra misión es facilitar que nuestros clientes desarrollen plenamente sus propias capacidades y oportunidades".

1.1. Misión: creando el futuro.

Consignaremos una conceptualización concreta de estas definiciones básicas, a modo de ilustración, destacando sus principales contenidos.

"La Gerencia y los Sindicatos han venido analizando durante este último tiempo las proyecciones de la Industria XX, como también nuestros resultados operacionales, concluyendo ambos en la necesidad de trabajar juntos en la construcción de un nuevo modelo de relaciones de cooperación de largo plazo entre los Sindicatos y la Gerencia". Este contrato está "basado en el respeto mutuo, la confianza y la integridad, que nos permita buscar a través del mejoramiento continuo las oportunidades de ahorros y mejoras. Ello deberá traducirse "en un aumento efectivo de la calidad de vida y las remuneraciones, así como de la competitividad y rentabilidad de nuestra empresa, bajo los siguientes principios..."

Como puede observarse, se trata de una **Declaración de Principios**, de una definición elaborada en conjunto, que le da fuerza al compromiso de ambas partes con este "modelo de relaciones de cooperación de largo plazo entre los Sindicatos y la Gerencia".

Esta misión está asentada en ciertos **valores fundamentales** que garantizan el trabajo conjunto, en este caso ellos son:

- El respeto mutuo, la confianza y la integridad
- El aporte y compromiso de cada uno de los empleados es fundamental para lograr cumplir la misión definida.
- El Actuar dentro de un estricto código de ética.
- Prepararse para alcanzar el máximo potencial y satisfacción personal dentro de la empresa.
- Trabajar en equipo con alto sentido de respeto mutuo, participación. Colaboración y adecuado intercambio de información.
- Un ambiente seguro, ordenado y limpio permite disfrutar de nuestro trabajo.

Los **Objetivos Estratégicos** que se persiguen son:

- Las oportunidades de ahorros y mejoras
- La competitividad y rentabilidad de la empresa

Cuya **finalidad** es:

- Que se traduzcan en un aumento efectivo de la calidad de vida
- y de las remuneraciones

Esta misión se fundamenta en una **Declaración de Principios** que incluye las **metas** que se propone la empresa, y que pasamos a detallar por su relevancia como explicitación de su misión:

- Llegar a ser una Compañía con un ambiente de trabajo libre de accidentes.
- Lograr ser una empresa competitiva y rentable en el tiempo para hacer frente con éxito al carácter cíclico de la Industria correspondiente, y así buscar el bienestar común de accionistas y trabajadores, poniendo la inteligencia al servicio del desarrollo.
- Construir los mecanismos para lograr un lugar de trabajo atractivo para sus trabajadores, con remuneraciones adecuadas que evolucionen en armonía con el crecimiento del mercado, de la empresa y de la productividad de sus trabajadores.
- Crear una organización que funcione en base a criterios recíprocos de cooperación, fomente el involucramiento, la colaboración, el trabajo en equipo y la participación entusiasta de todos los trabajadores en el desarrollo de su trabajo y en la búsqueda continua de las mejoras a los procesos productivos.
- Desarrollar un proceso de entrenamiento y educación continuo que permita llevar a la práctica este nuevo estilo de gestión que apoyamos y que promueva la creatividad, la flexibilidad y la innovación en todos los procesos y puestos de trabajo, así como el desarrollo profesional de sus trabajadores.
- Construir un Sistema de Comunicaciones efectivas y transparentes que permita conocer, entender y reaccionar de una manera creativa y rápida ante la dinámica de cambios, utilizando todas las capacidades humanas, profesionales y técnicas.
- Hacer que la empresa sea líder en la Industria correspondiente, fomentando la participación activa, con equipos de trabajo conformados por Gerencia y Sindicatos, que incentiven y lideren este nuevo esquema de relaciones laborales.

Como vemos, valores promovidos están centrados en la seguridad, involucramiento, capacitación, trabajo en equipo, creatividad etc. Ello exige a su vez, remuneraciones adecuadas según la productividad, buen sistema de comunicaciones, etc. Estas metas están apoyadas por la decidida intención de poner los mejores esfuerzos para hacer realidad este nuevo modelo de relaciones laborales, que se considera pionero en la Industria Chilena. Ellos, a su vez, fijarán el rumbo de lo que serán las relaciones laborales del futuro.

1.2. El Perfil General de la Empresa.

Esta misión que estamos analizando, se encuentra asociada en algunas ocasiones a una definición ideal del perfil de la empresa. Veamos cómo se conceptualiza este perfil en otra de las empresas estudiadas, muy en síntesis:

- En Relación a los Clientes:

- Orientación a la calidad de servicio.
- Disponibilidad para resolver problemas.
- Preocupación permanente por la calidad de su trabajo.

- En Relación a las Características de su Personal:

- Actitud positiva y entusiasta en su trabajo.
- Confiabilidad, honestidad y consistencia.
- Actitud proactiva e iniciativa.
- Actitud de superación personal y profesional.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio.

- En Relación al Equipo de Trabajo:

- Compromiso y buena disposición al trabajo en equipo.

- **En Relación a la Tarea:**

- Compromiso con el proyecto, con la tarea y con los resultados.
- Capacidad para fijarse objetivos claros y planes concretos.
- Autonomía y responsabilidad en la ejecución de tareas.

- **En Relación a la Empresa.**

- Disposición al compromiso con la empresa y con la Misión, Objetivos Estratégicos y Metas.
- Disposición a identificarse con la empresa y alta motivación por pertenecer a la empresa en cuestión.

Como podemos observar, se pone de relieve igualmente la calidad del trabajo y del servicio, y en especial, el compromiso del trabajador. Este compromiso no es sólo con la tarea, sino con el proyecto, con la misión y sus objetivos, con un propósito de superación constante. En este sentido, nos parece que, igual que en el caso anterior, se va más allá de un intercambio entre trabajo y salario, buscándose la integración y el involucramiento con la propia empresa, y con su misión.

Continuemos con el examen de los objetivos estratégicos que ha elaborado la primera de las empresas recién examinadas.

1.3. Objetivos Estratégicos.

Una síntesis de estos objetivos estratégicos, considera las siguientes definiciones respecto al tipo de empresa que se pretende llegar a ser, sus principales valores, finalidades, etc.

- **Empresa Competitiva y Rentable**

- Orientada al bienestar de Accionistas y Trabajadores
- Al servicio del Desarrollo.
- Empresa líder en la industria.

- **Promoción de Valores**

- Cooperación, Involucramiento, Colaboración, Trabajo en Equipo, Participación.
- Orientados al desarrollo del trabajo, y a las mejoras continuas de los procesos

- **El Ambiente de Trabajo:**

- Libre de accidentes
- Atractivo
- Con remuneraciones adecuadas (fijadas en función: del crecimiento del mercado; de la gestión de la empresa; de la productividad de los trabajadores)

- **Finalidades Perseguidas**

- Creatividad, Flexibilidad, Innovación , Desarrollo Profesional, Reacción rápida y creativa ante los Cambios
- Utilización de todas las capacidades humanas, técnicas y profesionales.

- **Medios Utilizados**

- Proceso de Entrenamiento y Educación continuo
- Sistema de Comunicaciones efectivas y transparentes
- Equipos de Trabajo Gerencia/Sindicatos orientados a incentivar y liderar un nuevo estilo de relaciones laborales.

Cabe destacar la importancia del trabajo cooperativo, en equipo, que incorpora plenamente al recurso humano. Del mismo modo cobra especial importancia la búsqueda continua de las mejoras en los procesos y la decisión de una reacción creativa y rápida ante la dinámica de los cambios, aspectos que definen las características de la empresa moderna. Ello explica, entonces, el énfasis en el desarrollo de la creatividad, la flexibilidad y la innovación. Al igual que en el caso anterior, se trata que la cooperación recíproca entre empresa y trabajadores, fomente el involucramiento, la colaboración, el trabajo en equipo y la participación entusiasta de todos los trabajadores en el desarrollo de su trabajo y en la búsqueda continua de las mejoras a los procesos productivos.

- **El Plan Estratégico.**

Tanto la misión como los objetivos estratégicos se encuentran a la base de la formulación de los planes estratégicos de las empresas. Estos planes, tal como lo plantean los especialistas del tema, se definen como un **modelo** que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa. Da origen a los planes que aseguran el logro de los objetivos básicos de toda la empresa. Constituyen un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Define igualmente el dominio competitivo de la firma, así como las amenazas y oportunidades externas, y la debilidad y fortalezas internas de la empresa, a fin de lograr una ventaja competitiva.

Muchas veces este Plan Estratégico se diversifica en una Estrategia Corporativa, que preside las Estrategias de Negocios y las Estrategias Funcionales.

Estos planes estratégicos, en las empresas estudiadas generalmente son definidos a nivel de gerencias, y si bien en algunas de ellas se busca conocer la opinión de los ejecutivos de segunda línea, éstos no participan ni conocen adecuadamente dicho Plan. Un testimonio al respecto plantea: "En el último año hubo menos participación que antes. Especialmente en las redefiniciones que se han hecho al Plan Estratégico. Han sido de cúpula. El pro, es que se trata de un cambio compartido. Bien formulado. El cambio de estructura obedece a cambios de énfasis en el Plan Estratégico. La empresa es bien permeable al cambio".

Lo que sí es claro, es que el trabajo concreto de cada Sección, Taller o Unidad, considera prioritariamente el Plan Estratégico, para encuadrar en él sus acciones.

Nos preocuparemos de consignar, particularmente en el acápite referido a la Evaluación de Desempeño, la forma en que la misión de la empresa es socializada en las empresas estudiadas. Ello porque dicha evaluación, junto con medir el desempeño del funcionario, en diversas dimensiones, es considerada, en muchas empresas, como una instancia de comunicación. Se orienta a la compenetración con la misión, objetivos, marcha, funcionamiento y gestión de la empresa.

1.4. Compromisos que Soportan la Declaración de Principios.

Entre los compromisos que se asumen para sostener la declaración de principios, que consideramos más arriba, y hacerla operante, se destacan:

- Un compromiso personal y colectivo con un ambiente de trabajo libre de accidentes.
- Crear espacios para participar y aportar ideas en la creación del futuro de la Compañía
- Participar en forma entusiasta en diseñar nuevos esquemas de trabajo, organización y jornadas que permitan una mejor expresión de la energía creadora de la gente
- Defensa, promoción, implementación y recompensa de la creatividad y la innovación
- Ofrecer el liderazgo y la capacitación necesarios para llevar a la práctica este nuevo estilo de gestión
- Trabajar por mejorar la rentabilidad de las operaciones así como la viabilidad de los proyectos
- Que cada persona participe en el desarrollo y determinación de sus metas y tenga una retroalimentación periódica respecto de su desempeño
- Escuchar y considerar las ideas de todos para transformarlas en oportunidades de mejoramiento
- Predicar con el ejemplo lo que se piensa y se dice respecto al nuevo modelo de relaciones laborales que se desean.
- El logro de las metas sólo será posible con el aporte de todos.

A continuación iremos viendo los contenidos, valores y programas principales que se desarrollan, por parte de la empresa, frente al recurso humano, para implementar estas relaciones laborales cooperativas que expresan su misión y objetivos estratégicos.

1.5. La Alianza Estratégica

Las relaciones laborales cooperativas, se establecen en algunas de las empresas estudiadas, considerando fundamental y prioritariamente como interlocutor al sindicato. Se aprecia el rol y función del sindicato, existiendo con él una política de "puertas abiertas". O bien, se lo tiene en consideración cuando es necesario tomar alguna medida de importancia en la empresa, invitándolo a participar en muchos de los equipos de trabajo existentes. Ahora bien, esta relación, que examinaremos más en detalle más adelante, tiende a culminar, en las empresas que más han avanzado en esta línea, en el establecimiento de una alianza estratégica.

La alianza estratégica establece una nueva relación empresa-trabajadores, transformando la empresa en una tarea común, en una tarea compartida, concibiendo a los trabajadores como "agentes del cambio". Constituye esta alianza, un **"proyecto institucional compartido"**, un nuevo estilo de relación entre la administración y la organización sindical. En esta alianza y nuevo estilo de relación se busca perseguir en forma conjunta los objetivos estratégicos de la empresa, propiciando diversos sistemas de participación, comunicación e información, trabajo en equipo, participación de resultados, etc.

En su definición se pueden destacar los siguientes elementos, inferidos de distintas expresiones concretas aplicadas en distintas empresas:

"Es un nuevo modelo de relaciones laborales en que accionistas, administración, sindicatos, y trabajadores trabajan unidos para lograr objetivos comunes de beneficio mutuo".

"En el marco global de la alianza estratégica, **el contrato colectivo** firmado entre la administración de la empresa y los sindicatos en representación de los trabajadores provee los sistemas que regulan las actividades básicas". Esto destaca la importancia que asume el sindicato en el concepto mismo de alianza estratégica.

"La alianza estratégica es flexible, permite adecuarse a los cambios requeridos por la competitividad y el mejoramiento continuo de procesos dentro de la legalidad vigente".

Interesa igualmente, poder evaluar sus resultados. Para ello se utilizan diversos indicadores como rentabilidad; entrenamiento, excelencia y motivación del personal; operaciones eficientes y competitivas; cumplimiento de las políticas de la Compañía; accidentabilidad, etc.

En función de esta alianza, los dirigentes sindicales, en el caso de empresas avanzadas en este nivel, juegan un importante rol, en relación directa con la Gerencia, haciendo parte del equipo gerencia/sindicato que concretiza la alianza. Además, hacen parte de los múltiples equipos de participación, que luego veremos. Los dirigentes sindicales participan en los diferentes equipos de ejecutivos y trabajadores, "aportando ideas, alineando a la gente, refuerzan las formas y estilos de trabajo. Hacen un reconocimiento del trabajo en equipo y transmiten la concepción de la alianza estratégica a las bases".

Del mismo modo, participan en los distintos equipos en los que se expresa y se actualiza la alianza estratégica. "En los Equipos Naturales de Trabajo aportan ideas, alinean a la gente, refuerzan las formas y estilos de trabajo. Hacen un reconocimiento del trabajo en equipo y transmiten la concepción de la alianza estratégica a las bases".

- **Punto de Partida.**

Generalmente, la alianza estratégica surge por propia iniciativa del sindicato, o de un análisis conjunto de las proyecciones de la industria en la que se inserta la empresa, y de sus resultados operacionales. Al respecto, nos parece de interés consignar un testimonio que grafica la importancia del aporte del sindicato en el establecimiento de la alianza.

"Hay un respeto mutuo entre el sindicato y la empresa. Se confía en el otro. Hubo una crisis hace un tiempo. Para no despedir se acortaron jornadas. El sindicato hizo la propuesta. El sindicato designó una comisión para ello. Pidieron soluciones y se entregaron. Así se tomó el compromiso de no despedir por tres meses. Esto fue hace tres meses. Ellos plantearon varias sugerencias para enfrentar la crisis y fueron aceptadas. Se rebajaron los costos y se palió en parte la crisis. Hubo reducción de jornadas". A partir de esta experiencia se trabaja en dicha empresa, prácticamente, en un estilo de alianza estratégica.

Sus definiciones y contenidos los inferimos directamente de las experiencias concretas encontradas en el estudio.

- **Contenidos:**

- La necesidad de un trabajo conjunto, entre empresa y trabajadores, vía sindicato, destinado a la construcción de un nuevo modelo de relaciones de cooperación de largo plazo entre los Sindicatos y la Gerencia.
- Estilo basado en el respeto mutuo, la confianza y la integridad

- **Fines.**

- Alianza que permita un aumento efectivo de la calidad de vida y las remuneraciones, así como de la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

- **Medios.**

- Mediante el ahorro y las mejoras continuas, a través del mejoramiento continuo.
- Es concebida como una **nueva manera de relacionarse**, buscando aplicar los principios del Mejoramiento Continuo, practicar el trabajo en equipo, y buscar los acuerdos de ganar, ganar, de incentivar la productividad, creando el futuro.

- **Instancias.**

Algunas instancias mediante las cuales opera la alianza estratégica son:

- **El Equipo Gerencia/Sindicato**, muchas veces existe a nivel corporativo, Se reúne 3 a 4 veces al año, ve los grandes temas estratégicos. Participan: Gerentes Generales/Gerente de Recursos Humanos de Santiago/Directivas Sindicales.
- **El Equipo Gerente/Sindicatos/Áreas**. Reúne a los dirigentes sindicales, al Gerente de procesos, a los Asesores de Mejoramiento Continuo. Ven las estrategias y proyectos comunes al Área. Se reúne 1 vez por mes.
- **Sub-equipos Procesos**. Reúne al Gerente de Procesos, Superintendentes y Directivas sindicales. Reuniones mensuales o según requerimientos.
- **Equipo Gerente Procesos/Sindicato**. Se reúne el Gerente de Procesos con los Superintendentes y dirigentes sindicales, cada 2 a 3 meses. Se analiza la contingencia, los problemas, los trabajadores con ausentismo, problemas de conducta, mejora de tramo de trabajadores, evaluación de desempeño, proyectos, modificaciones administrativas, problemática de servicios al personal, etc.
- **Equipo Recursos Humanos/Dirigentes Sindicales**. Se reúne normalmente, en varias empresas, cada semana. En este equipo se ven aspectos cotidianos: enfermos, permisos, becas escolares. Se consideran materias de la contingencia y avance de trabajos comunes, tareas comunes como la alianza estratégica, Entrenamiento de Gestión para los trabajadores, etc.

Es importante considerar que el Equipo Gerencia-Sindicato estimula la participación de los trabajadores y monitorea periódicamente el avance de la alianza estratégica. A su vez, todos los equipos analizan los resultados del proceso v/s el plan estratégico, periódicamente. Ello exige una superación constante que se refleja, en algunas empresas, en que cada trabajador participa y se compromete en la mejora de al menos un indicador clave.

A ellos pueden agregarse, los Equipos Naturales de Administración, los ENA's por Procesos o Departamentos, y los Equipos Naturales de Trabajo, los ENT's, por Secciones, Unidades, Grupos de Trabajo, que veremos más adelante.

- **Verificación.**

En algunas empresas en las que la alianza estratégica se encuentra más consolidada, es posible encontrar la definición de **criterios que pueden verificar su éxito**. A modo de ilustración, consignamos estos criterios.

Una empresa que esta **cumpliendo su misión**, visión y estrategias, es una empresa:

- Libre de accidentes
- Rentable
- Con operaciones eficientes y competitivas
- Cumpliendo con las políticas de la Compañía

Es, a su vez, una organización que se destaca por su **estilo de gestión**:

- Personal excelente, entrenado, motivado
- Participa activamente en sus procesos
- Conoce sus procesos, costos, resultados
- Responsable por sus resultados
- Mejorando continuamente los procesos

El establecimiento de la alianza estratégica implica muchas veces, el **compartir resultados, los buenos y los malos**. Al respecto se señalan los diversos tipos de incentivos: monetarios, personales y las oportunidades.

- **Incentivos Monetarios:**

- El Incentivo de Costos, implica compartir resultados de reducción de costos
- La Asignación Especial por Utilidades, implica compartir los resultados operacionales del negocio.
- La Gratificación Legal, implica compartir resultados finales del negocio
- El Incentivo a la Seguridad implica promover atención a los resultados de seguridad

- **Incentivos Personales:**

- Trabajo libre de lesiones
- Mayor satisfacción en el trabajo
- Sentirse parte de un equipo
- Ambiente de trabajo grato
- Reconocimiento, respeto, y responsabilidades de trabajo.

- **Oportunidades:**

- De entrenamiento,
- desarrollo,
- empresa creciendo,
- empleabilidad y otros estímulos.

Todo este breve recuento, nos muestra que el establecimiento de la alianza estratégica es un proceso complejo que conlleva muchas exigencias. Es preciso que cuente con la existencia de instancias que la operacionalicen, así como con diversos requisitos en términos de seguridad, de personal. Pero sobre todo, es un pacto de cooperación mutua, de trabajo compartido, que se verifica en la decisión de compartir los resultados obtenidos. En el siguiente gráfico sintetizamos el tránsito que implica, en términos de superar los estilos tradicionales de gestión.

- **El Proceso Hacia la Alianza Estratégica.**

Puede graficarse como un viaje, como **un tránsito** desde un **punto de partida**, hacia la **meta de la alianza**, considerando las siguientes dimensiones:

Relaciones tradicionales	Relaciones de cooperación
Organización lenta	Organización dinámica
Trabajadores sin interés	Trabajadores: involucrados, interesados
Organización centrada en la tarea	Organización centrada en la seguridad, calidad de vida, productividad y costos
Seguridad Reactiva	Seguridad como un valor
Supervisión autocrática	Supervisión de liderazgo - guía

Sindicatos confrontacionales
Contrato colectivo rígido
Trabajadores pasivos/ trabajo individual
Orientación al Jefe
Enfoque de resultados
Estrategia de ganar-perder
Creencia en la Gerencia

Alianza estratégica
Contrato colectivo flexible
Trabajadores Involucrados / trabajo de equipos
Orientación al cliente
Enfoque en procesos / datos
Estrategia de ganar - ganar
Creencia en la gente

1.6. La Alianza Estratégica Frente a la Crisis.

En algunas empresas se reconoce que esta alianza, especialmente en los actuales contextos de crisis económica, ha creado un clima familiar que permite soportar mejor sus efectos y desafíos. "Gracias a este ambiente de confianza es que podemos enfrentar bien estos desafíos, porque una relación de familia no puede afectarse rápidamente por una situación externa". Del mismo modo, se estima que ayuda a enfrentar los problemas, sin estrés, no perdiendo el control de la situación, lo que da confianza y mejora la salud mental. Se considera, en general, que la alianza permite enfrentar con mayor fuerza las difíciles exigencias impuestas por la crisis, como el no satisfacer las expectativas de incremento de las remuneraciones. Tomando en cuenta para ello, la situación de la empresa y de la industria en particular, en la que dicha empresa se inserta, postergando estas expectativas. Sin embargo, también están presente los riesgos

- Algunos Riesgos.

En efecto, el ejercicio concreto de la alianza, su implementación operativa, puede dar pie a algunas críticas, especialmente en coyunturas de contracción económica, lo que obliga a enfatizar la política de ajustes y de reducción de costos. El caso del Codelco, con los rechazos a las políticas de "desvinculación asistida" es un claro ejemplo. En las empresas que nos ocupan también hemos encontrado algunas reticencias.

Por ejemplo, en una de ellas se plantea la poca congruencia con la realidad vivida. De allí la necesidad de rectificar y "crear una organización empresarial que funcione en base a criterios recíprocos de cooperación, fomente el involucramiento, la colaboración, el trabajo en equipo y la participación entusiasta de todos los trabajadores en el desarrollo de su trabajo y en la búsqueda continua de las mejoras a los procesos productivos".

Otro riesgo, es utilizar esta alianza, especialmente el concurso y la participación sindical, con el mero propósito de justificar las políticas que asume la empresa. "la Compañía, al inicio, quería al sindicato sólo para que validaran sus políticas".

Cabe señalar, entre estos riesgos, la posible indiferencia de los accionistas frente a los esfuerzos de las gerencias por mejorar las relaciones laborales cooperativas. Así, éstos pueden imponer restricciones de costos, maximización de utilidades, etc., sin consideración de los aportes del recurso humano. Como lo plantea, con mucha franqueza, un encargado de Recursos Humanos: "Hay que recordar que hay otro estamento que son los accionistas, a los cuales no les importan los Recursos Humanos si la cuenta no es buena. Su objetivo es rentabilizar sus inversiones. Están distantes de la empresa, no la conocen". Este encargado, reconoce que a veces se utiliza en forma acomodaticia la concepción de la empresa como familia, y se hacen promesas que no se cumplen: "es una gran familia mientras haya rentas".

Es necesario también tener en cuenta que el establecimiento de la alianza estratégica no garantiza una vigencia uniforme y total de los estilos del management

participativo, pudiendo existir vacíos, sectores de la empresa que no son plenamente alcanzado por los mismos, secciones donde ello es más difícil, etc.

A continuación iremos viendo los contenidos, valores, programas principales y acciones, por parte de la empresa, que se desarrollan frente al recurso humano para fundar estas relaciones laborales cooperativas.

1.7. La Filosofía de las Relaciones Laborales Cooperativas.

- El Individuo como Centro del Desarrollo de la Empresa.

Puede hablarse de la vigencia de una filosofía o cultura de las relaciones laborales cooperativas, que se constata en las empresas estudiadas. Lo más destacable de esta política de relaciones laborales cooperativas, es considerar **al individuo como el centro de desarrollo de la empresa**. Ello surge, como lo han planteado varios gerentes, del convencimiento que el principal activo de la empresa está en las personas, más allá de los adelantos tecnológicos que los llegan a tener todas las empresas del ramo. Pero aquí no hay un afán meramente valórico, humanista. La razón de esta centralidad del recurso humano, radica en que la diferencia estratégica entre las empresas está dada por la calidad del producto o del servicio, y ésta pasa por las personas. Por tanto se tiende a no concebir el desarrollo de la empresa sin el desarrollo de las personas.

“El hombre está primero”, ha sido la consigna, a modo de ilustración, en una empresa estudiada. La razón es la misma. Hay que valorar al hombre como gestor importante de los resultados de la empresa. En ella están las máquinas, el recurso, los métodos y la gente. Las máquinas son las mismas, cualquiera puede comprarlas, no diferencian una empresa de otra, ni los métodos. La ventaja comparativa está en crear un buen *net work* de relaciones, para hacer bien los trabajos. Eso llevará a que la gente se sitúe mejor, mejoren los equipos de trabajo, así, cada trabajador estará más motivado, entusiasta y competente.

“El capital de la empresa está basado en las personas. Esa es la diferencia para la competitividad, es el valor agregado que dan las personas al servicio o al negocio que tienen. Los equipos que tienen no sobresalen mucho frente a la competencia, pero sí el recurso humano”.

Este tipo de testimonio es bastante frecuente, precisamente en aquellas empresas en las que las relaciones laborales cooperativas se encuentran más consolidadas. Esta valoración se refleja en el trato directo, respetuoso, en la importancia dada a la capacitación, y por ende en la importancia del desarrollo personal, etc.

En esta filosofía o cultura, se parte de la estrecha vinculación que existe entre relaciones cooperativas, calidad de vida y competitividad. Como lo señala textualmente un miembro de una Gerencia de Recursos Humanos, “Se trata de equilibrar dos conceptos: la **calidad de vida**, y la **competitividad**, como la clave del éxito. Por ejemplo, si hablamos de Seguridad, en el entorno del trabajo, el no tener accidentes influye en calidad de vida, y en la productividad. La Seguridad fuera del trabajo, influye en la competitividad (aminora el ausentismo), ello incide en la calidad de vida del trabajador. Otro ejemplo, la ropa de trabajo, su uso, evita accidentes, y ello lleva a reducir los costos, lo que a su vez, influyen en la productividad”.

Es esta filosofía de la empresa que inspira las acciones de una organización, la que anima la relación de la empresa con sus empleados, clientes, proveedores, etc., y la que se encuentra subyacente a sus objetivos estratégicos.

Los directivos de las empresas están conscientes que estos valores que presiden los estilos del management participativo, o de las relaciones laborales cooperativas, son valores que van estrechamente vinculados unos de otros. Como lo plantea un gerente:

“Las premisas para un buen funcionamiento de una empresa moderna son:

Liderazgo; satisfacción de los clientes; calidad; productividad; seguridad; Innovación; desarrollo de los recursos humanos”.

- **Relaciones Laborales Cooperativas y Tipo de Trabajo.**

Un aspecto importante a destacar, y que iremos examinando a lo largo de nuestro desarrollo, es la asociación que se establece entre el **tipo de trabajo** y las **relaciones laborales cooperativas**.

Existe, en primer lugar, una asociación en algunos procesos, que podríamos denominar estructural. Por ejemplo, como lo plantea un ejecutivo ligado a los Recursos Humanos, “El trabajo es cooperativo en la minería, por sí solo el trabajador no hace el trabajo total. La conectividad de los equipos es indispensable”.

En otras palabras, es bastante frecuente que se establezca una asociación entre el tipo de trabajo cooperativo y la vigencia de relaciones laborales cooperativas. Al respecto se hace ver con mucha insistencia que el trabajo es, en la mayoría de las empresas estudiadas, en equipo, siendo impensable un trabajo meramente individual. Un testimonio recogido plantea expresamente: “Las exigencia laborales obligan a trabajar en equipo. El trabajo individual acá es imposible. Pero su calidad es variable dependiendo de las Areas. Es muy relativo a cada Area. Hay Evaluación de Clima, y Evaluación Ascendente, en ella se pregunta por el trabajo en equipo”.

Ocurre, igualmente, que el tipo de trabajo existente es heterogéneo, dándose situaciones en las que predomina el trabajo individual, en una sección, y el cooperativo, en otra. Preguntado un gerente si el trabajo es individual o de equipo, responde que se dan las dos situaciones: “El Prensista y el Soldador, están con su máquina, tienen un trabajo individual. Pero en la Planta de Zincado Electrolítico, o Pintura, y en Ensamblaje y Despacho, el trabajo es asociativo”.

También se da el caso en el que pese a que el tipo de trabajo no incentiva las relaciones laborales cooperativas, sin embargo, se reconoce que la relación cooperativa se fomenta. Ello, por una parte, por ser generadora de buen clima, y por otra, porque la cooperación es evidente entre las distintas secciones o divisiones de la empresa. Un gerente, preguntado respecto a si el tipo de trabajo fomenta las relaciones cooperativas, responde: “No la fomentan. No obstante, los jefes directos apuntan hacia allá, por política. Si nos llevamos bien, estamos más contentos, y eso nos conduce a ser más productivos. El tipo de trabajo es por "batch", desconectada un área de la otra. Se trabaja en galpones separados. La fábrica tiene 3 a 4 galpones, separados por una cuadra unos de otros. Por ejemplo, la fabricación de planchas es llevada en camión a la siguiente etapa. Sin embargo la gente sabe que una sección depende de la otra, si bien no hay interactividad directa entre sus trabajadores”.

Esto nos remite a la convicción de algunos estudiosos del tema, respecto a que una política de relaciones laborales cooperativas, tendrá mayores garantías de ser exitosa, la medida **en que ya exista** algún tipo de cooperación. Se trata de una relación, tanto entre trabajadores, como entre éstos y los ejecutivos, que se aleje de los tradicionales estilos autoritarios. Para ello no es requisito sine qua non, que el propio trabajo sea cooperativo. Pero sí, es evidente que una cooperación entre jefes y subordinados, ayuda fundamentalmente a darle más eficacia y proyección a una política expresamente centrada en las relaciones laborales cooperativas.

Luego de estas definiciones, entraremos a analizar las políticas de recursos humanos que se orientan a propiciar, a fundar y a animar esta opción por las relaciones laborales cooperativas.

2. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.

Las políticas de recursos humanos, engloban una serie de contenidos o políticas específicas, así como programas principales y acciones, que se desarrollan frente al recurso humano, para fundar las relaciones laborales cooperativas.

Como hemos indicado, este análisis, está referido principalmente al ámbito de las definiciones generales que han sido sistematizadas a partir de nuestro trabajo investigativo en el nivel de las gerencias pertinentes. Dicho análisis complementa y enriquece nuestros planteamientos iniciales referidos al management participativo. A partir de este análisis iremos presentando los principales contenidos, y las principales dimensiones de las políticas de **Selección y Promociones**, de **Evaluación**, de **Reconocimiento**, de **Desarrollo**, de **Comunicaciones**, y de **Participación** del recurso humano. Estas políticas constituyen las principales expresiones del management participativo operante, según las definiciones entregadas en las empresas estudiadas. Estos enunciados, que entraremos ahora a considerar en detalle, serán más adelante examinados en su operar concreto, en los ámbitos de su gestión, operacionalización y aplicación práctica.

A modo de introducción, nos parece de interés considerar, en una visión de conjunto, una propuesta de este tipo de políticas, a partir de la práctica misma de una de las empresas estudiadas. Si bien retomaremos, más adelante, algunos aspectos de esta política, creemos que es de interés presentar íntegramente esta visión de conjunto.

- **Propuestas Concretas.**

Las Políticas de Recursos Humanos de la empresa XX están orientadas a generar ambientes positivos de trabajo y un estilo de liderazgo que promueva:

- El desarrollo personal y profesional de los empleados
- El aprendizaje continuo
- El trabajo en equipo
- Una gestión de calidad

- **Entre sus fundamentos, se destaca:**

- Aumentar la capacidad y flexibilidad laboral para mejorar continuamente la seguridad, la productividad y los costos.
- Minimizar los temas y eventos confrontacionales.
- Incorporar la energía y el entusiasmo de todos los trabajadores al logro de las metas comunes
- Aumentar la satisfacción, el compromiso y el orgullo por la compañía de todos los trabajadores
- Su cumplimiento contribuye, a la vez, al éxito económico de la empresa y al logro de sus objetivos estratégicos.

Como podemos apreciar, se ligan en forma estrecha, la superación de los estilos confrontacionales y el éxito de la empresa, con la capacidad de concitar la energía y entusiasmo del trabajador, la satisfacción en el trabajo, y la identificación con la empresa.

Para ello se asume que las **Políticas de Recursos Humanos de la empresa** constituyen los pilares esenciales de la Cultura Moderna de Recursos Humanos y de las relaciones con el personal. Éstas son:

1. Procurar un ambiente de trabajo grato que incentive y estimule el desempeño superior, la iniciativa personal, la innovación, la excelencia de la calidad de servicio y el trabajo en equipo.
2. Seleccionar a las personas más idóneas para el desarrollo de los negocios de cada una de las empresas, considerando su adecuación para el cargo y su potencial de desarrollo. Todo el personal que ingrese a la empresa deberá tener, entre otras, las siguientes características: orientación a la calidad de servicio, flexibilidad, capacidad de trabajo en equipo, orientación al logro y elevados estándares éticos.
3. Brindar igualdad de oportunidades para que cada empleado pueda ascender y desarrollarse hasta donde sus habilidades y capacidades lo permitan, de acuerdo a sus méritos personales. Esto llevará a privilegiar la ocupación de las distintas vacantes que se produzcan con personal interno, procediéndose a reclutar candidatos externos sólo en la medida que los candidatos internos no cumplan con las condiciones y/o requisitos exigidos por el cargo.
4. Considerar la capacitación como una inversión, puesto que los recursos humanos de la empresa son su principal activo y pilar fundamental para el éxito de los negocios. La capacitación estará orientada a la consolidación de los valores y cultura corporativa la empresa, el logro de sus objetivos estratégicos y al de los objetivos específicos de negocios de cada una de las empresas que lo componen.
5. Considerar el desarrollo del personal como fundamental para el éxito de la gestión del negocio y de sus recursos humanos. Por lo tanto, la empresa proveerá las herramientas para que el personal se pueda desarrollar internamente en el marco de sus intereses y en función de sus habilidades, preparación académica, experiencia, capacitación y excelencia en el desempeño.
6. Atender y canalizar de forma abierta, clara y oportuna las inquietudes del personal a través de canales de comunicación ascendentes y descendentes que permitan identificar y solucionar los problemas.
7. Considerar el mérito como uno de los conceptos esenciales que determinará las promociones y nivel de compensaciones de cada uno de los empleados de la empresa.
8. Ofrecer una remuneración y beneficios justos y competitivos a nivel de mercado que permitan reclutar, incentivar y retener al personal de desempeño destacado.
9. Mantener una equidad interna en materia salarial. Esto implica establecer y mantener una estructura de remuneraciones coherente de acuerdo al "Valor Relativo" de cada cargo al interior de la Organización, de forma tal de remunerar a cada empleado en relación directa al nivel de responsabilidad y contribución que ostenta el cargo que desempeña.
10. Enmarcar nuestras acciones considerando en su espíritu la legislación laboral vigente, procurando a la vez que nuestro personal mantenga altos estándares éticos de conducta en lo personal, profesional e institucional.
11. Observar y aplicar las leyes y normativas, internas y externas, tanto en su letra como en su espíritu. Esto incluye, especialmente, el código de conducta la empresa y el Reglamento Interno, los cuales se dan por conocidos y aceptados por todos nuestros empleados.
12. Procurar siempre un trato de dignidad y respeto para con todo el personal, pues es uno de los valores básicos en los cuales se fundan nuestras relaciones y el éxito de la Organización.

Su implementación se lleva a cabo a través de un enfoque descentralizado de Recursos Humanos cuyos principales actores son: el **área funcional de Recursos Humanos**, la **línea de supervisión** y el **empleado**. Este enfoque descentralizado de la función de Recursos Humanos es esencial y, por tanto, se impulsa el compromiso y acción de todos los actores involucrados.

En muchas oportunidades, para implementar estas políticas, la Gerencia o Departamento de Recursos Humanos, edita Boletines de Información, coordinando su acción con el Area de Comunicaciones de la empresa, especialmente para la preparación de la Revista y del Video, contando para ello con un Comité Editor. El rol del supervisor es fundamental en la aplicación de estas políticas, por ello nos detendremos en las grandes líneas de su perfil.

- **La Línea de Supervisión: el Rol de los Supervisores.**

Continuando con el análisis de los contenidos y orientaciones de las políticas de recursos humanos y su rol en la implementación de las relaciones laborales cooperativas, nos parece de especial interés, destacar el rol que juegan en estas política, las jefaturas que se encuentran en estrecho contacto con los trabajadores de base, vale decir los supervisores. En muchas empresas, especialmente en empresas pioneras en estas políticas, se propicia que los encargados de aplicar esta valoración del recurso humano, aspecto generalmente centrado en las Gerencias de Recursos Humanos, sean los propios **supervisores**.

De allí que la empresa considera de especial importancia el rol que cumplen todos los supervisores en velar por el fiel cumplimiento de las políticas de la empresa, preocupándose por que el supervisor sea **un transmisor de la cultura de la empresa**.

Son los supervisores los que están en contacto diario con el personal bajo su dependencia, conocen sus debilidades y fortalezas, por lo cual son ellos los responsables de las decisiones que los afectan. Desde esta perspectiva, en algunas de las empresas estudiadas, cada supervisor es considerado "el gerente de recursos humanos del equipo bajo su dependencia y es el responsable de su crecimiento y desarrollo".

Por eso, en varias empresas de las estudiadas hay un trabajo de concientización hacia los supervisores, así como cursos de supervisión. En ellos se pone énfasis en los contenidos del liderazgo, en el reconocimiento, así como en las principales orientaciones y objetivos de dicho liderazgo, tales como:

- Generar una visión compartida
- Dejar que otros actúen
- Desafiar a los procesos (asumir los desafíos)
- Motivar y Reconocer
- Dar el ejemplo.

Son estos supervisores los encargados de implementar y desarrollar las relaciones laborales cooperativas, entregando información y capacitación. Respetando, motivando, facilitando, etc. Para eso hay videos mensuales, revista, boletines. Quedando también, como muchas veces se indica, "mucho que hacer".

En muchas empresas existen cursos y talleres para los supervisores, es decir, para aquellos que están en directo contacto con el personal, como veremos en el acápite referido al Compromiso y Desarrollo de las Personas (Políticas de Capacitación). Entre estos cursos se destacan los destinados a ver el concepto de gestión, el desarrollo de la empresa, etc.

En uno de los casos estudiados, se realiza un trabajo de preparación como futuros supervisores. En esta empresa en cuestión se trabaja con un grupo de 20 trabajadores, entre los más avanzados, entre los que tienen condiciones de líderes. Se los prepara como supervisores, se le imparten diversos cursos, administrativos, técnicos, etc., para que ellos puedan efectuar reuniones con sus subordinados. Este trabajo se ampliará

luego a otros 20 trabajadores, ya no tanto pensando en formar supervisores, sino en un trabajo de capacitación para el conjunto de los trabajadores.

En algunas empresas, especialmente en el ámbito minero, y del trabajo fabril, el supervisor tiene un liderazgo frente a los trabajadores del grupo, una relación podríamos decir "paternal". Por ejemplo: "si el operario está enfermo, o enferma su señora, lo llama a él; el supervisor busca solucionarlo o lo deriva a su jefe directo. Para problemas económicos, se recurre en primer lugar al supervisor. Incluso pueden tener también relaciones de amistad con él, siendo frecuente que los pueden invitar para algunas actividades deportivas. Son amigos. Pero llegado el inicio del trabajo, allí cambia el estilo de la relación, y él supervisor asume el liderazgo".

Existe confianza entre los operadores y el supervisor. Especialmente en la faena minera, en la que el supervisor ha sido un compañero del grupo, y luego promovido, "Todos conocen al supervisor, son antiguos pares del grupo. Tienen una relación muy cercana con los operadores, los sienten como hijos suyos. Los conocen bien, conocen el timbre de voz por radio, sus fortalezas y debilidades. Conocen sus defectos y virtudes".

Como vimos en otra empresa, "Recursos Humanos organiza reuniones ampliadas con los supervisores (se juntan unas 180 personas, una vez al mes). Se ven en estas reuniones los resultados de la empresa, el Gerente General presenta un tema. Una de las Area puede exponer, a su vez, y se consideran diversos temas".

- **Concepción Moderna de su Rol.**

Lo más fundamental de la concepción moderna del supervisor es su rol de líder y facilitador de sus equipos de trabajo. Como se plantea en algunas empresas, debe ser un líder, un administrador de recursos y coordinador, y un facilitador de su equipo de trabajo. El es el **encargado de levantar las barreras** que impiden un pleno desarrollo de las potencialidades de su equipo.

Su capacidad de liderazgo se ordena no a presionar, sino a crear los espacios de comunicación que permitan que los trabajadores se sientan partícipes del esfuerzo común. Ayuda a este cambio cultural, el rol de la tecnología, presente en el despacho de equipos, en los sistemas de control de procesos, en los sistemas de información y automatización, etc. Estos adelantos alivian el trabajo del supervisor y le abren la posibilidad de preocuparse de "brindar atención a las personas e identificar y eliminar barreras y obstáculos que impiden un mayor mejoramiento". En este sentido, el rol del supervisor va evolucionando de una idea impositiva a una participativa, que permita el involucramiento del equipo. Esta idea de ser "el que levanta las barreras" para que el equipo pueda desarrollar su potencialidades en plenitud, puede tener, en principio, una honda carga humanista, así como puede ser instrumentalizada en función del mero aumento de la productividad. En este rol, el supervisor, como veremos más adelante, puede presentar debilidades, pesando los estilos autoritarios, típicos de las empresas tradicionales. A su vez, el supervisor, muchas veces jefe de turno o de taller, es visto como un facilitador y amigo.

En efecto, es corriente en muchos casos, que el operario o empleado frente a los problemas económicos, recurra en primer lugar al jefe de turno. Es frecuente que los trabajadores a su cargo tengan también relaciones de amistad con él. Los supervisores pueden ser muchas veces invitados a algunas actividades deportivas. Ello no obsta a que ejerzan su rol de jefes: "Son amigos. Pero llegado el inicio del trabajo, allí cambia el estilo de la relación, y él asume el liderazgo".

Como hemos visto, las diversas políticas de capacitación, de orientación, de reconocimiento, así como los sistemas de comunicaciones, evaluaciones, etc., se canalizan en gran parte, a través de la relación que se establece entre el supervisor y los trabajadores, sean estos operarios, empleados, vendedores, etc. En última instancia, es el supervisor el que tiende a concretizar y a hacer llegar la política de relaciones laborales cooperativas, incluida la alianza estratégica, al trabajador. De allí su relevancia.

- **El Perfil Postulado.**

Es importante considerar las expresiones concretas que asume en algunas empresas la definición del perfil del supervisor. Consignamos una de estas definiciones que destaca por sus contenidos y su presentación sintética:

a) **Estilo de Liderazgo:**

- Capacidad de formar equipos de trabajo, de reconocimiento de liderazgo y de ser un agente de cambio.
- Capacidad para motivar a las personas y orientarlos a objetivos.
- Estilo participativo, compartiendo decisiones con el equipo de trabajo y fijando metas claras y medibles.
- Capacidad para apoyar y retroalimentar la gestión, centrándose en la tarea sin descuidar a las personas.

En Relación a sus características personales, se enfatiza su capacidad para resolver problemas.

b) **Orientación al Trabajo en Equipo:**

- Comunicación eficaz a todo nivel. Creación de un ambiente propicio para favorecer la productividad.
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales armoniosas.
- Reconocer a las personas de alto desempeño.

c) **Organización y Distribución del Trabajo:**

- Buena capacidad de planificación, logrando organizar las metas y planes de su unidad.
- Capacidad de definir políticas y procedimientos de su unidad.

Capacidad de motivación, estilo participativo, retroalimentación, reconocimiento, son las cualidades que se repiten en estas conceptualizaciones del supervisor en distintas empresas.

- **Debilidades en su Desempeño.**

Es muy importante también considerar que el supervisor, por su lugar en la cadena que liga la política de recursos humanos con el trabajador, adquiere una importancia estratégica en la **transmisión de la cultura de la empresa**. Al respecto, en una de las empresas estudiadas, preguntando cómo se transmiten los valores de la empresa, la respuesta fue: "Se hacen Cursos Corporativos de Supervisión, y Talleres de Liderazgo, este taller tiene en su último día una exposición de la política de Recursos Humanos". Como vemos, el supervisor es el canal por excelencia de esta transmisión de los valores de la empresa.

Sin embargo se reconocen incertidumbres en este aspecto, especialmente en orden a la eficacia de su rol de transmisión. Como testimonio indicativo, se señala: "se sabe que luego (los supervisores) hacen reuniones mensuales, pero no se sabe si les trasmite a sus subordinados lo visto en sus reuniones mensuales con el Gerente, y en sus cursos. A veces se tiende a hablar del día a día y no a transmitir estos contenidos".

En otra de las empresas estudiadas se plantea esta misma inquietud, indicando las estrategias correctivas que se diseñan al respecto. "Uno de los temas en el que se encuentran problemas es el de la bajada de la información. Los supervisores no han sido capaces de bajarla a la gente. Pero, problemas de trato no hay ninguno. Hay un buen trato de los supervisores. Sí hay problemas en la bajada de la información. Eso lleva a que se diseñan planes y estrategias generales, y la gente sigue en lo mismo, no llegan". Esto nos muestra la pertinacia del problema y lo difícil que resulta superarlo. Al respecto también se indica: "Para superar eso están los programas de capacitación a los supervisores, y se amplían con los medios de comunicación, como la Intranet. Así se obliga al supervisor a informar a la gente. Pero como se maneja acá mucha información, de allí que es necesario reforzar el rol del Supervisor".

Por este motivo, en algunas empresas, se refuerza la labor del supervisor, mediante el acompañamiento que le proporcionan las mismas jefaturas en el desarrollo de sus reuniones. "Para ello, se preparará una minuta de las reuniones con los gerentes, para que los gerentes la utilicen y transmitan las orientaciones vistas en la reunión respectiva". Esta medida es importante, pues muestra cómo la labor del supervisor es reforzada por el contacto directo de los jefes superiores con los funcionarios más de base.

En otra de las empresas visitadas, se constatan en este segmento las "desalineaciones" o divergencias entre la definición de las políticas y la forma real como operan. En efecto, se le asigna al supervisor una gran importancia asociada al perfil de las relaciones laborales vigentes, reconociendo su responsabilidad. Por ejemplo, en muchos casos se asegura que "el rol del supervisor está muy asociado al clima laboral". "Si hay dificultades con él, eso se refleja en la percepción y evaluación del clima. Por eso, al intervenir y apoyarlo o cambiarlo, ese tema se mejora".

Como vemos, este personal juega un rol de primera importancia en la política de relaciones laborales, transmitiéndola y potenciándola. Pero a la vez, cuando este eslabón se encuentra debilitado, se corre el riesgo que las políticas de relaciones laborales modernas y cooperativas, no lleguen al conjunto de la empresa. Así, por esta razón, pueden quedar espacios sin tocar, como secciones o talleres en las sigan predominando relaciones de tipo más tradicional.

Luego de este planteamiento de las políticas de Recursos Humanos, en general, presentaremos a continuación, un análisis de las principales políticas que en concreto operan en las empresas en estudio. En ellas se traduce y concentra la gestión cooperativa del recurso humano.

2.1. Políticas de Reclutamiento, Selección y Promoción.

La política de recursos humanos acompaña al trabajador desde su ingreso a la organización hasta su retiro, a través de políticas específicas que refuerzan y orientan cada etapa de su desarrollo y promoción. Cada una de estas políticas juega un rol clave en la marcha de la empresa, y responde a sus objetivos estratégicos, a sus valores y a su cultura, así como al tipo de exigencias que se derivan de su misión.

- **Reclutamiento y Selección.**

Ilustraremos estas políticas de reclutamiento y selección, considerando el caso de una de las empresas estudiadas, para así tener un marco de referencia más concreto, refrendado por la experiencia. Veremos a continuación, los principales contenidos asignados a estas políticas

1. Es política de la empresa seleccionar a las personas más idóneas para el desarrollo de los negocios de cada una de las empresas, considerando su adecuación para el cargo y su potencial de desarrollo.
2. Todo el personal que ingrese a la empresa debe tener, entre otras, las siguientes características: orientación a la calidad de servicio, flexibilidad, capacidad de trabajo en equipo, orientación al logro y elevados estándares éticos.
3. La responsabilidad del reclutamiento, selección, contratación e inducción al cargo es compartida entre los supervisores y la Gerencia División de Recursos Humanos.
4. En los cargos masivos se privilegiará el ingreso de personal sin experiencia, el cual recibirá la inducción y capacitación requerida.
5. Es requisito que las personas que ingresan a la empresa deben por lo menos haber cursado enseñanza media completa y se privilegiará a aquellas que tengan estudios superiores o técnicos especializados.
6. Toda persona que se incorpore a la organización deberá ser evaluada psicológicamente de acuerdo al procedimiento definido por la Gerencia División de Recursos Humanos.
7. La selección de personal se basará en el perfil de cargo vacante que se elabora en conjunto con la línea.
8. Una vez que el empleado se incorpora a la empresa, será responsabilidad del supervisor directo brindarle apoyo y orientación, procurando su adaptación e integración al cargo y a la empresa.
9. Para llenar un cargo vacante se dará prioridad a los candidatos internos, privilegiando a los postulantes del área y el uso de los concursos internos. Cualquier movimiento interno de personal, traslado o promoción, deberá tener la aprobación de un Gerente del área de Recursos Humanos y de la jefatura correspondiente. En cualquier caso, el empleado deberá tener por lo menos un año de antigüedad en su cargo actual.

- **Criterios de Selección de Personal.**

- Seleccionar a la persona más idónea para el cargo.
- Existe un perfil definido para cada cargo.
- Todo el personal debe ser evaluado técnica y psicológicamente.
- Prioridad al reclutamiento interno.
- Las vacantes se administran de acuerdo a la dotación autorizada por Gerencia General.
- Antecedentes comerciales no aclarados, antecedentes judiciales, malas referencias laborales descalifican al postulante.

Del mismo modo, se detallan los **procedimientos de Selección**, paso a paso:

- Definición de perfil de cargo
- Reclutamiento y preselección de postulantes.
- Verificación de antecedentes comerciales.
- Evaluación psicológica.
- Verificación de referencias laborales.
- Presentación de terna de candidatos.
- Selección del candidato.
- Aprobación y contratación.

En síntesis, como condición importante para la selección de un candidato a funcionario, se destaca su orientación a la calidad de servicio, disposición a la flexibilidad, capacidad de trabajo en equipo, orientación al logro y elevados estándares éticos. Por ello, se exige un personal provisto de una adecuada educación y calificación. Estos son precisamente los valores que comienzan a prevalecer en la empresa moderna. Ellos apuntan a la importancia del cliente, a la polivalencia, al trabajo cooperativo, a la vocación de liderazgo y al rol importante que asume la ética, no sólo por el giro de la empresa, sino como una de las exigencias de la competitividad. Cobra importancia, a su vez, el perfil psicológico del funcionario.

Del mismo modo, se reitera, desde sus inicios, la importancia que asume en este proceso de acogida de los nuevos funcionarios, el rol del supervisor, dirigido a brindarle apoyo, orientación, facilitando su adaptación e integración. Otro aspecto a rescatar, es la importancia que se le atribuye a llenar los cargos vacantes con el personal interno, propiciando así la movilidad y el reconocimiento a los funcionarios.

- **Política de Promociones.**

Esta política supone y exige las instancias de evaluación interna, particularmente las Evaluaciones de Desempeño, así como la capacitación, aspectos que veremos más adelante. Existen igualmente, diversos requisitos de experiencia y cursos para ascender de un nivel a otro, incluyendo también exigencias de períodos de permanencia en determinados grados.

Del mismo modo, es corriente que se deban pasar exámenes para que se materialicen estas promociones. Evidentemente, cuando la gente pasa de un nivel a otro, hay un aumento salarial, con porcentajes variables según las empresas.

Es común, en varias de las empresas estudiadas, que la gente sea promovida por conocimientos y su experiencia. Incluso en esta coyuntura de crisis, es habitual que si hay necesidad de contrataciones, se busque primero internamente, y luego en el mercado.

- **La Carrera Funcionaria.**

En algunas empresas, como punto de partida, se da por hecho que a nivel de Operadores hay una carrera operacional. En estos términos, al recién llegado se le enseña, y a medida de su aprendizaje, va tomando a su cargo equipos más grandes. Ello, a medida en que crece su capacitación y adquiere más conocimientos. Con mayor preparación y liderazgo va pasando a hacerse cargo de equipos más complejos.

2.2. Evaluación del Desempeño.

Un aspecto fundamental, como base para el desarrollo que pueda alcanzar el recurso humano en la empresa, es la apreciación y medición de su desempeño. Esta apreciación constituye una metodología generalizada, que expresa y concretiza el sistema de relaciones laborales cooperativas, además de propiciarlas y actualizarlas.

Contrariamente a lo que se supone generalmente, no se trata de una mera evaluación vertical, sino de una **instancia de trabajo conjunto y participativo**, en la que se analiza el desempeño del funcionario o trabajador, sus debilidades y fortalezas. A partir de este examen, con esta base y fundamento, se planifica el desarrollo que debe seguir el funcionario, diseñando los programas de trabajo pertinentes y los compromisos correspondientes.

Dicha evaluación se encuentra estrechamente **vinculada a los objetivos estratégicos** de la empresa, y a su operacionalización que atraviesa todos los niveles de la misma. Como lo plantea un encargado de Relaciones Laborales, "La planificación estratégica define los grandes objetivos, de ellos surgen los planes funcionales para cada unidad, y de ellos las metas para cada funcionario". Esto es precisamente lo que se tiene en cuenta para implementar la Evaluación de Desempeño.

En algunas empresas, esta evaluación de desempeño, la definen como un proceso para la generación de un feed back, para hacer un plan de acción, destinado a mejorar al personal. También para unir los incentivos y el desempeño, y no basarse sólo la antigüedad o la amistad.

Es decir, estamos acá frente al fundamento del concepto de la **meritocracia**. En muchas empresas que asumen un estilo de gestión moderno y participativo, se asume que el desarrollo interno dentro de la empresa debe sustentarse en la meritocracia: es decir, en las habilidades, en la preparación académica, la capacitación y la excelencia en el desempeño. Se trata de combinar con esta fórmula de la meritocracia, la justicia, es decir una reciprocidad basada en el aporte y desempeño del recurso humano, y la conveniencia de la empresa. Al salvaguardar la equidad y la justicia, reconociendo el aporte integral del funcionario, y no cuestiones subalternas, de favoritismo, de utilitarismo, o de capricho, se garantiza el clima laboral de cooperación y de aprecio mutuo, así como la buena marcha de la empresa, que promueve a sus mejores cuadros. Por ello, los ascensos, los aumentos de renta se basan en los méritos del empleado.

Como se plantea en uno de los casos estudiados: "De estas evaluaciones se sacan promedios. Se tabulan los resultados cualitativos, se transforman en nota, y también los cualitativos. Esto se ordena en el Computador, y se transfiere a puntaje Z, para hacer una curva estadística. Luego se comparan las variables cualitativas, las cuantitativas y los resultados de la empresa. (para normalizar los porcentajes "bajo" lo esperado, "sobre", o "excepcional"). Se saca una media de la organización y su desviación estándar. Luego se separa por unidades, Servicios, Servicios de Venta, Servicios Operacionales, Fiscalía, etc. Así se prepara el proceso de meritocracia".

En dicha empresa, existe un Proceso de Meritocracia en el mes de Mayo. El tercio mejor evaluado, de cada gerencia tiene un aumento salarial por mérito, considerando los porcentajes de mercado, como se aprecia en el siguiente testimonio: "Hay una Encuesta Semestral de Evaluación de Desempeño, podríamos decir, con 7 variables. De acuerdo a ella, que se aplica un mes antes del reajustes, se les hace ajustes de salarios a los trabajadores más destacados. Por ejemplo, si el reajuste del IPC es del 5%, al trabajador destacado en esta encuesta, se le da un 10% de aumento".

Del mismo modo, dado que en la evaluación de desempeño se evalúa el comportamiento del funcionario, este sistema ayuda a que se internalice la cultura de la empresa, sus valores y objetivos, encarnándose en su trabajo diario, prácticamente como hábito.

- Principales Contenidos de la Evaluación de Desempeño.

A modo de ilustración, consignamos una experiencia concreta, a partir de la definición de esta evaluación que se emplea en una de las empresas estudiadas. Los siguientes son sus principales contenidos:

1. Es política de la empresa evaluar formalmente el desempeño de todos sus empleados al menos una vez al año.

La empresa considera importante que el proceso de evaluación sea continuo durante el año a través de reuniones periódicas supervisor-supervisado, al menos dos al año. La evaluación de desempeño es un derecho del empleado, mediante el cual conoce qué se espera de él y cómo lo ha hecho en un período determinado.

2. Es política de la empresa que las personas trabajen en función de metas conocidas por ellos y establecidas en conjunto con su supervisor; metas por las cuales se les evaluará al finalizar el período anual.
3. La Evaluación de Desempeño se realizará para todo el personal en base a: el cumplimiento de sus metas específicas y a factores orientados a medir resultados, productividad, compromiso con la empresa, calidad de servicio y capacidad de trabajo en equipo.

En caso de los supervisores, serán además evaluados por sus habilidades directivas. Por último, el personal que cumple funciones comerciales será evaluado también por sus habilidades comerciales.

4. Se considera el proceso de evaluación como la instancia que permite profundizar la relación empleado-supervisor, mejorar la comunicación, proporcionar orientación para mejorar debilidades, revisar intereses y posibilidades de desarrollo, detectar necesidades de capacitación y tomar acciones correctivas así como también reconocer positivamente el rendimiento superior y la excelencia profesional.
5. Es nuestra política establecer planes de acción, promocionar, remover, trasladar, etc., utilizando como herramienta de apoyo lo registrado en el formulario de evaluación de desempeño.
6. Es política de la empresa que por lo menos una vez al año el personal evalúe a sus supervisores de manera tal de poder otorgar feedback de cómo es percibido su gestión como supervisor.

Se trata, como decíamos, de un trabajo conjunto, participativo, que junto con intentar medir el desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, del jefe, del supervisor y del trabajador, es una instancia de comunicación, de compenetración de la misión, objetivos, marcha y gestión de la empresa.

En esta evaluación, generalizada en las empresas estudiadas, se trata de medir el conocimiento objetivo de la empresa por parte del funcionario o trabajador, del departamento y de su propio puesto de trabajo. Este conocimiento, por parte del trabajador, es propio de la empresa moderna. Se detecta, además, la calidad del trabajo en equipo, y del trabajo entre los distintos departamentos. Esto se analiza y hay instrumentos para ello. Por eso, como aspecto novedoso del estilo de relaciones laborales cooperativas y modernas, en la gran mayoría de las empresas "cada uno sabe lo que piensa el Gerente de él, lo que él piensa de sí mismo, y lo que los subordinados piensan de él". Para eso hay diversos instrumentos, como la "Encuesta Ascendente", la "Encuesta de 360°", etc., que veremos a continuación.

Los objetivos de esta evaluación son impulsar al Jefe a conversar con cada uno de los integrantes del equipo sobre los aspectos positivos y negativos de su quehacer. Cada empleado, por lo general, es evaluado anualmente. Esta política se basa en que la empresa organiza el trabajo de su personal en **función de metas**, metas claras y operacionalizadas, en función de cuyo cumplimiento son evaluadas las personas, no dejando esta evaluación al capricho, o el favoritismo de los supervisores, como indicábamos. Como plantea un jefe encargado: "La Evaluación de Desempeño considera principalmente la planificación estratégica que define los grandes objetivos de la empresa. De ellos surgen los Planes Funcionales para cada Unidad, y de ellos las Metas para cada funcionario. Estas se contemplan en el formulario de Evaluación de Desempeño que considera el cumplimiento de las tareas durante todo el año".

La evaluación varía según los departamentos, es decir, depende del jefe que evalúa, por eso no se pueden comparar las evaluaciones entre departamentos. Hay algunos jefes bonachones, y otros más estrictos. Así, se hace un análisis por evaluador, por departamento. En muchos casos hay un bono anual para los mejores evaluados por departamento, que varía según la empresa, pudiendo llegar a un monto de dos sueldos más o menos.

- **Mecanismos Utilizados.**

Generalmente se efectúa una entrevista de un evaluador con el evaluado, es una forma de comunicación obligada. Se reúne el evaluado con su jefe directo que hace de evaluador. Hay un instrumento para ello (una pauta), y se coloca nota. Existe normalmente una evaluación personal, para el supervisor, a través de una entrevista. En ella se ven las competencias destacadas del funcionario, lo que hay que mejorar, la seguridad, los resultados. Se examinan las cualidades técnicas, controles, capacidad de comunicarse, de razonamiento, liderazgo, trabajo en equipo, y la alianza estratégica, cuando es el caso.

Veamos su implementación a través del siguiente testimonio: "Entre noviembre y diciembre, cada Jefe se junta con su supervisado para revisar el formulario, que contiene las metas cuantitativas y las habilidades. El jefe llega con notas puestas, con lápiz mina, y lo conversan. Es muy conversada esta evaluación de desempeño. Entre junio y julio se hace una preevaluación del desempeño, es un comentario del jefe con el supervisado, se revisa el trabajo realizado, su desempeño, para que no sea la evaluación de diciembre, algo repentino. Se ve cómo mejorar algunos aspectos, cómo cumplir las metas, cómo mejorar el trabajo".

Como expresión de trabajo conjunto, muchas veces se le entrega el formulario de evaluación al operario y él mismo se evalúa. Paralelamente el supervisor, jefe de sección o jefe de turno hace su propia evaluación. Luego se juntan ambas evaluaciones y se las compara.

También existe una evaluación para los no supervisores. En algunas empresas se denomina **Apreciación de Desempeño**. Su diferencia con la Evaluación de Desempeño, es que ésta establece un ranking y supone compensaciones. En cambio, la **Apreciación de Desempeño**, no cumple ese rol, no tiene una relación directa con la compensación. Lo que sí puede incluir, es el establecimiento, a partir de ella, de un asesoramiento progresivo. Esta **Apreciación de Desempeño** la hace la administración, a través de Recursos Humanos, **con la intervención del sindicato**. En ella se considera la seguridad, las cualidades técnicas, las actividades realizadas, la iniciativa, etc. Se hace una entrevista, se sacan acuerdos, se ven las necesidades de entrenamiento, los compromisos asumidos, etc. para luego formular metas y un plan de acción para el año siguiente. Cada uno puede apelar. Este mecanismo, a su vez, se intenta evaluar a través de las encuestas.

El desempeño, es evaluado constantemente, evaluándose no sólo los subordinados, sino incluso los jefes por sus subordinados. Por ejemplo se utiliza en algunas empresas la **Encuesta Ascendente**, en la que el supervisor es evaluado por los supervisados. Está construida en base a un set de preguntas, por ejemplo: "si el jefe me respeta y dirige, si establece metas claras, si me apoya", etc.

Otra, es la **Encuesta de Cliente Interno**, que muchas veces es trimestral. Tiene un porcentaje definido en la Evaluación de Desempeño. Por ejemplo, el personal de Servicios Centrales, es evaluado por las distintas áreas, por el Area Comercial, por las Áreas de Capacitación, de Evaluación de Riesgos, es decir por cada unidad.

Otra, es la **Encuesta de 360 Grados**, que incluye una evaluación de los pares, del mismo nivel, de los que tienen contacto con el funcionario y que trabajan junto, así como de sus subordinados, y de sus jefes. En un Grupo del ámbito de los Servicios, este encuesta de 360 grados se implementa a partir de un grupo de 9 personas, con las que el encuestado interactúa más frecuentemente, repartidas en 3 pares, 3 subordinados y 3 superiores. A ella se agrega la propia autoevaluación del encuestado.

En otros casos, existe otro tipo de encuestas que también se ordenan a la elaboración de planes de acción. Veamos el siguiente caso ilustrativo de entrevistas que complementan estas evaluaciones de desempeño: "Ella y su equipo han hecho una entrevista a los profesionales, jefes y subgerentes. Ven su potencial, su opinión sobre el desarrollo, lo que los motiva, la cultura organizacional, etc. Son 40 entrevistas en profundidad. Los resultados los derivan al Comité de Gerentes. Ellos analizan al personal, a través de todos estos métodos, y luego proponen planes de acción".

- **Proyección de la Evaluación.**

Esta evaluación del desempeño, cobra una importancia fundamental en el sistema de relaciones laborales cooperativas, pues es la instancia que permite actualizar el reconocimiento por la labor efectuada, que veremos más adelante, adjudicando los premios y estímulos del caso. Hay así, premios al buen desempeño, que surgen como resultado de esta evaluación. Hay también instancias de apelación a los Comités de Gerencia.

Del mismo modo, la evaluación de desempeño es fundamental como una instancia que permite obtener distinto tipo de beneficios, desde poder optar a un curso, lograr un aumento de renta, cambiar de lugar de trabajo, hasta ser promovido, como lo ilustra una experiencia concreta: "Sus consecuencias están referidas a las promociones. Para ello se ve su Evaluación de Desempeño, si es inferior o aproximada a los esperado, el funcionario no tiene posibilidades de ascenso. Si es positiva, pesará en al asignación de cargos superiores. Esta evaluación es preguntada y considerada incluso para los concursos internos de llenado de cargos".

Este reconocimiento concretiza y verifica el **carácter cooperativo de la relación laboral**. En efecto, la cooperación conjunta, no se limita entonces al aporte del recurso humano en la gestión, en la marcha y en los resultados de la empresa. También se extiende a la **participación de los frutos** alcanzados y logrados por el trabajo conjunto. Ello tiene una importancia y proyección fundamental, pues se vincula directamente a la retribución del trabajo, ligándolo a la productividad, compromiso, involucramiento, e implicación del recurso humano.

Dado que esta evaluación de desempeño, como vimos más arriba, representa un trabajo conjunto, participativo, y que además, es una instancia de compenetración de la misión y objetivos de la empresa, nos parece de interés examinar brevemente, la forma en que dicho conocimiento se difunde hacia los trabajadores de base. Ello puede

darnos una indicación del grado que alcanza la efectividad de estas definiciones, en el conjunto de la empresa.

- **Conocimiento de la Misión de la Empresa.**

Como habíamos avanzado en nuestro tratamiento inicial de este tema, muchas veces puede constatarse que la definición de la misión, así como de los planes estratégicos, y de los objetivos estratégicos, no es un trabajo que exija la participación del conjunto de los trabajadores de la empresa, sino más bien de sus estamentos directivos altos.

Ello no obsta a que dicha misión sea objeto de difusión, a través de panfletos, de carteles, de los denominados "artefactos culturales" (calendarios que reproducen esos contenidos, llaveros, lápices, etc.).

En algunas empresas, especialmente en aquellas donde se ha estado trabajando en forma intensa en asociar al trabajador a los objetivos de la empresa, llegando a establecer una alianza estratégica, se constata, en el conjunto de los grupos de base consultados al respecto, un cabal conocimiento de la misión definida por la empresa. Sin embargo, también hemos podido comprobar, en el caso de empresas con altos estándares de relaciones laborales cooperativas y de participación, que no todo el personal conoce esta misión. Y, lo que es más importante, tampoco "trabaja bajo los conceptos de esa misión", como plantea un gerente, reconociendo que hay un grupo entre el 50% y el 60% de los trabajadores que sí lo hacen.

En otra empresa, con bastante avance en el establecimiento de las relaciones laborales cooperativas, un grupo de trabajadores de base, afirman conocer la misión: "Es la calidad, satisfacer al cliente". Al respecto, muestran un cuadro colocado en la pared, que tiene escrita la definición de la misión: calidad, satisfacer al cliente; Integrar a sus trabajadores; preservar el medio ambiente, y procurar una rentabilidad creciente. Pero no logran ampliar ni explicitar estos contenidos. Como vemos, se trata del conocimiento de una definición formal. Otro grupo de trabajadores esta misma empresa, en cambio, muestran un conocimiento más completo de la misión definida.

En otras empresas, esta misión no se encuentra detallada, por lo que es conocida por los trabajadores de base, en términos más bien generales, haciendo referencia a los logros de tipo financiero, monetario, o bien a metas muy generales como "ser los primeros en el ramo".

Nos parece conveniente, al respecto, transcribir uno de estos testimonios recogidos especialmente en las reuniones con grupos de trabajadores de base. Algunas de las respuestas, de más interés, entregadas frente a la pregunta respecto a su conocimiento de la misión, son las siguientes:

- "Siempre se trasmite, en los Cursos, en el Calendario que regalan, donde se les recuerda la misión y los objetivos. Todos la conocen".
- "El supervisor la trasmite".
- "Por la vía de las reuniones y Boletines, y más que nada por Recursos Humanos".
- "s una conciencia colectiva, y se obtiene por medio de informaciones".
- "Hay reuniones donde se ven los logros, las tareas. Ahora por el gran volumen de la empresa, se redujeron las reuniones".
- "Por el Coordinador, se trasmite, esa es su obligación".

En otro caso estudiado, si bien un gerente nos había planteado que el personal no conoce la misión, ("No la conocen, recién se comienza con este proceso"), consultado un grupo de trabajadores de base, manifestaron: "En cada reunión se plantea el objetivo de la empresa. La excelencia del servicio, la atención del cliente". Es decir, es

factible que cuando se interioriza una misión en forma operante, ésta llega a ser conocida, sin que exista una difusión formal de la misma.

En otra empresa, en la cual se asumen estos estilos de participación cooperativa, sólo en una de las divisiones, en forma de experiencia piloto, los trabajadores consultados responden respecto a la misión: "aquí la conocen sólo los jefes. Nosotros no participamos en eso". Al respecto, es importante consignar el hecho que si no existe una participación por parte del personal en la definición de la misión, ésta corre el riesgo de transformarse en una formalidad. Veamos el testimonio recogido en esta empresa a la que recién nos hemos referido, y las medidas que se piensa tomar para superar los primeros errores cometidos al respecto:

"Desde 1993 existían (la misión y los objetivos), pero están obsoletos. En la División escogida como plan piloto, se están construyendo de nuevo. En 1993 se definieron la misión y los objetivos, con la asesoría de expertos en temas de planificación. Partió como buena intención, pero sin participación. Fue una declaración a nivel de los propietarios, y luego fue olvidada. La idea es que cada División tenga su política, visión y su misión, para que lo implemente cada jefe de División. Esa misión está centrada en trabajar con calidad, productividad, complementariedad. Esto se aplica, por el momento, sólo en una División, que es la división modelo. La estamos modelando".

En el caso de una empresa donde no constatamos ninguna o casi una nula incorporación de los estilos modernos de gestión de las relaciones laborales, este conocimiento de la misión, fue, evidentemente, nulo.

Como vemos, el conocimiento de la misión está estrechamente vinculado al grado en que se encuentran **asumidos** los estilos del management participativo. En efecto, observamos una gradación descendente, en cuanto al conocimiento efectivo de la misión de la empresa. Esta gradación parte desde aquellas empresas con alianza estratégica, en las que existe un pleno y adecuado conocimiento, pasando por empresas que han asumido plenamente este management cooperativo, hasta las empresas donde no se asumen dichos estilos y en las que existe un absoluto desconocimiento de este concepto.

2.3. Políticas de Reconocimiento: estímulos, premios, compensaciones.

A su vez, todas estas cualidades y perfeccionamientos del recurso humano, en la medida en que son alcanzadas y puestas a la obra en el trabajo de la empresa, exigen —en este sistema de relaciones laborales cooperativas— su reconocimiento. Una política de Recursos Humanos, verdaderamente al servicio de las relaciones laborales cooperativas, se basa, por definición, en una valoración del recurso humano, de sus cualidades y aportes. Uno de sus elementos centrales es la **disposición a la reciprocidad**. Esta disposición se expresa fundamentalmente, y sobre todo, en la participación en los frutos, frutos logrados precisamente gracias al aporte común. Tales disposiciones son así, el correlato de una efectiva política de relaciones laborales cooperativas.

Este reconocimiento, muchas veces es de tipo material, de incentivos económicos o de premios de distinto tipo. También se expresa en las promociones, consideradas como una forma de reconocimiento. Otra expresión, más integral, es la que une a estos reconocimientos materiales, el aprecio por la labor efectuada, por las ideas sugeridas, en general, por el aporte entregado por la persona del trabajador.

El reconocimiento material, en algunas empresas puede irse incrementando desde un llavero, un monedero, con el logotipo de la empresa, o una billetera, (denominados

algunas veces "artefactos culturales"), hasta un aporte en dinero, que en algunos casos está constituido por una "acción de calidad" (acción de la empresa).

Este reconocimiento se concretiza en dos planos distintos:

a) En el de la **meritocracia**, que ya vimos, a través del aumento de las rentas.

b) A través del trato diario por medio de las **jefaturas**. Se trata de "bajar el reconocimiento a las jefaturas, que ellas lo expresen y que se preocupen de destacar los buenos trabajos". Para ello se imparte la capacitación pertinente a los jefes en esta dirección. Este reconocimiento, a su vez, es una variable que se mide, como por ejemplo, a través de la **Encuesta de Clima Laboral**, que en varias empresas se aplica cada año. Por ejemplo, en una empresa estudiada, se efectúa dicha encuesta cada dos años, encargándola a una Consultora. Se evalúan las dimensiones de la motivación, el desarrollo, los salarios, las jefaturas, la relación con los pares, la visión de los supervisores. Del mismo modo se considera el ambiente de trabajo, la adecuación al puesto, las condiciones de trabajo. Otras dimensiones evaluadas son: el trabajo en equipo, la estabilidad y la Identificación. La toma de decisiones. Se considera también la Evaluación de Desempeño obtenida por el trabajador, la satisfacción, la responsabilidad y los "motivos trascendentes" (lo que se hace para darse al otro), etc.

En otras empresas se comienza este trabajo mediante la realización de un **pre-diagnóstico de cultura**, trabajando con un sociólogo y una psicóloga. También se ven los aspectos cualitativos en focus group, en entrevistas, en las reuniones-desayunos, etc. Lo que se pretende conocer es cómo percibe los tipos de liderazgo, los estilos de trabajo, cómo se distribuye el poder, el rol de Recursos Humanos, las metas, etc.

Se ha dado el caso, en determinadas empresas, que ante las falencias en el reconocimiento, reveladas por dicha encuesta, han podido surgir planes específicos para mejorar y superar esas carencias. Del mismo modo, frente a la falta de espacio físico detectada, se han propuesto cambios del lugar de trabajo.

Por ello cobra importancia el **reconocimiento diario**. Este último aporte, si bien puede responderse al respecto que es una realidad, reconocida e importante, sin embargo, en algunas empresas está menos puesto de relieve. En otros casos se reconoce abiertamente que "se está trabajando en ello todavía". Como testimonio ilustrativo, en una empresa se indica con mucha franqueza:

"Sí, efectivamente hay políticas al respecto, pero cuesta ponerlas en práctica. No siempre se piensa que eso es una inversión, algunos funcionario lo perciben como una pérdida de tiempo. Pero implica un cambio de cultura. Es importante que se den cuenta que ese reconocimiento lleva a un mejoramiento de la productividad. Al conocer la misión, los objetivos de su división, el trabajador conoce el sentido de su trabajo". De allí que surjan, como decíamos, los planes y políticas específicas para mejorar dicho reconocimiento.

Generalmente, este reconocimiento diario, se tiende a concretar en la Evaluación de Desempeño, que lo formaliza. Otras veces se hace ver que toda la política de capacitación, de comunicaciones, de trabajo en equipo, o de liderazgo, está orientada a ese reconocimiento. Ello, tiene una explicación, como siempre, muy funcional: "La felicitación motiva, la capacitación motiva, el motivado hace bien su trabajo, lo que es reconocido".

Como decíamos, si bien en muchas empresas se mejora respecto a este reconocimiento diario, también es cierto que existe una tendencia inveterada, por parte de los jefes, a hacer notar de preferencia lo negativo. Para evitarlo, se realizan Talleres para los supervisores de primera línea, (los que están en directo contacto con los

trabajadores), y en general para todos. "Se refuerzan, en ellos, las herramientas. Queremos poner énfasis en el reconocimiento diario".

El reconocimiento, en algunas empresas, se basa en tres pilares: el Sistema de Reconocimiento, el Sistema de Incentivos al personal, y las Compensaciones y Beneficios. Veamos sus expresiones concretas.

- **Sistema de Reconocimiento**

El sistema de reconocimiento tiene, en algunas empresas, tres dimensiones o razones: calidad personal, prevención de riesgos y años de servicio.

a) **Calidad Personal.**

Normalmente, es lo más general y común premiar la calidad personal. Se premia a los mejores en este aspecto. Para ello se consideran diversas cualidades: el trabajo bien hecho, la responsabilidad, el cumplimiento con los clientes, los méritos demostrados:

"No se trata sólo de que sea un buen trabajador, es decir, se trata de que posea una personalidad integral, con interés por la capacitación, por cooperar con la empresa, con involucramiento, implicado, etc. y por su puesto, que trabaje en equipo, y que sea buen compañero".

El otorgamiento de premios, en muchas empresas se concede según si se posee o no el "**espíritu de la empresa**". Éste, muchas veces se basa en el desempeño, alegría, compañerismo, trabajo en equipo, creatividad y autonomía, etc.

Se considera principalmente la evaluación de desempeño del candidato al premio, unida a la falta de accidentes, la participación en cursos, el índice de ausentismo, la evaluación de su Jefe directo, y la del jefe de Area.

b) **Prevención de Riesgos.**

La prevención de riesgos es en general un aspecto de alta prioridad en las empresas. Ello, considerando los efectos de los distintos accidentes, tanto en función del proceso productivo, como de los equipos y la tecnología, así como la persona del trabajador. Está muy presente el costo que significa para la empresa la detención de la producción, la reposición de equipos, el gasto de la seguridad social, etc. Como decíamos, está muy presente la lógica económica, y no solo el altruismo social.

Por eso, en muchas empresas, especialmente en aquellas en las que existen procesos de mucho riesgo, el poder evitarlos es objeto de un especial reconocimiento. Ello se refleja en bonos por días sin accidentes, horas, etc.

La capacitación en esta materia es mucha. En general se reconoce que los sistemas de gestión de la Seguridad Industrial son muy dinámicos. En algunas empresas se utiliza el PDCA, es decir el ciclo de Shewart, (Plan, Do, Check, Act), con resultados concretos, vale decir, con reducción de la tasa de riesgos. Se reconoce también, la existencia de un porcentaje de **tratamiento de incidentes**, (los que son "casi accidentes"), y que también se los trata y considera. En general hay diversos métodos orientados a la seguridad industrial, que implican reclamos y sugerencias de las personas. Estos métodos, también hacen parte del sistema de sugerencias. Muchas empresas llevan registro de incidentes.

En algunas empresas existe una Unidad o un Departamento para ello, que depende del Area de Administración, o de las Gerencias Operativas. En este nivel se establece generalmente una relación estrecha con la Mutual de Seguridad. En algunas ocasiones

la Mutual ha instalado un policlínico, para emergencias, desmayos, jaquecas, etc., tanto para funcionarios como para clientes. La Mutual también puede aplicar planes de emergencia. Por ejemplo, establece las evacuaciones de los locales de servicio en caso de alarma de bomba, de incendio, etc., así como se preocupa de la prevención de salud, etc. Se atiende igualmente lo relativo al grado de siniestralidad, etc., y se relacionan con los organismos contralores. Esta importancia obedece también al interés por tener la menor cantidad de accidente posible, pues las cotizaciones a la Mutual depende del grado de siniestralidad de la empresa.

c) Años de Servicio.

Es muy frecuente que se reconozca y se premie la antigüedad de los trabajadores, a partir de determinados años de servicio, 5, 10, 15, 20 y más. Ésta, como sabemos, es una condición tradicionalmente valorada, que va cambiando, sin embargo, en estrecha relación con los cambios económicos, productivos y tecnológicos. Tales cambios implican nuevas exigencias de flexibilidad, de rotación, de reciclaje, incidiendo en la movilidad del personal. Sin embargo, la antigüedad sigue considerándose un importante valor.

- Sistema de Incentivos.

Los incentivos, como decíamos, son económicos, de tipo periódico, según el cumplimiento de los objetivos del cargo. Son tanto para las áreas operativas como para las administrativas. En administración, generalmente se premia por áreas de trabajo, la gestión comercial, cobranzas, etc. lo que fortalece el espíritu de grupo. También se suele premiar, según la empresa, por individuos. A modo de ilustración veamos algunas prácticas concretas respecto a estos incentivos:

- a) Para la gente de Mantenimiento, existen premios por equipos entregados, o por el cumplimiento del programa de montaje. Para la gente de Bodega, por su administración; para Talleres, por el cumplimiento del programa de fabricación.
- b) Para Reparaciones, por el cumplimiento del programa respectivo. En algunos casos hay entrega de una "asignación horas hombre en reparación", si se cumple una cantidad determinada de horas hombres fijadas al mes.
- c) Para Vendedores, según las metas cumplidas.

En muchas empresas se hace participar de los éxitos, al personal, con rentas, beneficios, y también, a través de concursos, con premios en dinero. Si se **mejoran los resultados**, además de los aportes simbólicos, ello se retribuye: es el sistema del **Gain Shering**, es decir, el compartir las ganancias. Estrechamente unido al fomento de las ganancias, de la obtención de mayores ingresos, existen igualmente, como contrapartida, los **Incentivos a la Reducción de Costos**. Estos, en algunas de las empresas estudiadas, están contemplados en el contrato colectivo. Tales incentivos dependen de la reducción de gastos alcanzada, y de los aumentos de producción. Sus montos en algunas empresas pueden alcanzar entre \$30 mil y \$ 70 mil, mensualmente, según sea el caso, y para cada trabajador. Lo mismo sucede si la producción se mantiene, pero se logra con menos costos; incluso si se produce menos, pero con menos costos.

También se detecta el caso de una empresa que, como reconocimiento, otorga becas de ayuda para Cursos de Postgrado, como puede ser un MBA en la Universidad Adolfo Ibáñez. Pueden también existir premios ligados a las metas anuales, semestrales y trimestrales. Incluso con concursos. Algunas empresas entregan estos estímulos, no en forma individual, sino al grupo. Como indica un gerente:

"Cuando gana una oficina, ganan todos, desde el jefe hasta el vigilante, éste puede ganar media o un cuarto de renta. Eso lleva a la gente a involucrarse".

En otra empresa, se señala al respecto:

"Año a año hay un porcentaje de realización de metas. Si hay resultados positivos en la Organización, hay un bono: un imput para el funcionario. Es el resultado de la Evaluación de Desempeño. El bono anual, es de un sueldo bruto, puede otorgarse en un 100%, o en un 200%, o 300%, hasta 4 sueldos brutos. También se considera si hay ganancias o cumplimiento del presupuesto, por parte de la Organización. Los bonos no son para todos, sólo para los que tengan más del 100% del cumplimiento de las metas (puede ser un sueldo bruto multiplicado por 0.5, como fue en 1997, o de 1.1 en 1998). Si el cumplimiento es menor del 100% no hay nada".

Otro testimonio indica: "El reconocimiento va desde la felicitación hasta una prima monetaria, o una comida. Hay un premio anual por antigüedad. Hay un reconocimiento especial a la calidad personal, por grupo. Esporádicamente por situaciones específicas, se entregan diplomas por algún logro específico". Se agrega al respecto, "la remuneración será parte de un porcentaje respecto de las utilidades. Habrá un incentivo mensual y semestral. Así, añade, la información es bastante abierta respecto a los resultados (respecto a las utilidades)". Como vemos, el reconocimiento implica participación en los resultados, y a la vez, una apertura en las informaciones.

También se da el caso, en otra de las empresas estudiadas, de distintos tipos de reconocimiento que comprenden diversos logros:

"A los trabajadores por su asistencia perfecta, por años de servicios, cada 5 años; por el aporte técnico efectuado a la empresa; por el trabajo de superación personal del trabajador, y por el trabajo destacado de los que llevan menos de 1 año en la empresa. También, cada 4 meses el Comité Paritario elige al trabajador destacado, mediante votación. En 1997 se premió a la sección destacada. Hay una Encuesta Semestral de Evaluación de Desempeño, podríamos decir con 7 variables. De acuerdo a ella, que se aplica un mes antes del reajuste, se les hace ajustes de salarios a los trabajadores más destacados. Por ejemplo, si el reajuste del IPC es del 5%, al trabajador destacado en esta encuesta, se le da un 10% de aumento".

En otras empresas, se distingue entre el otorgamiento del bono de producción, como el que se utiliza en muchas empresas, y el reconocimiento que implica felicitación, constatación de un logro particular, extraordinario:

"Hay dos temas. Uno es el contractual, de aumento salarial, que es el bono de producción. No va acompañado de felicitaciones. Otro, es el que se otorga en una División específica, ahí se da un bono de producción por innovación o grandes logros. Opera desde diciembre de 1998. Se concede por algo espectacular en los resultados. Se le da a la División, cada vez que ello ocurre. Por ejemplo, en marzo hubo un récord de ventas, lo que es inusual en 5 años, ya que marzo es el peor mes en las ventas. Se dio ese Bono por el quiebre de la tendencia. Otra vez se concedió por una solución técnica. Se armó un equipo para solucionar un problema. En lo diario, en otra División, se da un bono sin felicitaciones. Y en la División que opera como plan piloto, al dar el bono se reúne a la gente y se hace un discurso, planteando que al generar más riqueza eso se comparte. El próximo mes habrá un sistema de bonificación para los operarios, de un porcentaje del margen de ganancia al mes. Para ello se está preparando un software. Se hace ver que si hay más productividad, ganan más todos".

Como vemos, se distingue claramente el reconocimiento meramente económico, tradicional, ligado a la producción, del **reconocimiento más integral**, más ligado a la cultura general que preside las relaciones laborales de la empresa. Es importante

destacar estas diferencias, sobre todo, entendiendo que se trata, el segundo, de un reconocimiento moral que efectivamente se encuentra acompañado de incentivos económicos.

- **Políticas de Compensaciones y Beneficios.**

El reconocimiento también se proyecta, en su forma más acabada, en una política de compensaciones y de beneficios, con un elevado componente económico, más directamente **ligados a las remuneraciones**. Veremos a continuación, una expresión concreta de este tipo de políticas, que considera tanto la marcha de la empresa, como la situación del mercado. Examinaremos la forma en que se operacionaliza la orientación distributiva, y de reciprocidad, así como los criterios utilizados en esta distribución.

- a) La política de la empresa es compensar el trabajo del personal a través de una remuneración y beneficios justos y competitivos a nivel de mercado, que le permita atraer a los mejores recursos humanos disponibles en el medio y retener e incentivar al personal de desempeño destacado.
- b) Las variables más relevantes para determinar la compensación que cada empleado percibe son las siguientes:
 - Desempeño de la persona (mérito)
 - Mercado salarial competitivo de cada negocio
 - Nivel de responsabilidad del cargo
 - Resultados de la empresa y de la empresa

El **mérito** es uno de los conceptos esenciales que determinará el nivel de compensaciones de cada uno de los empleados de la Organización. Ello implica que dentro de esta política la compensación es por naturaleza individual y podrán existir salarios e incentivos distintos para un mismo cargo, dependiendo esencialmente del mérito de cada persona. Como plantea un Subgerente: "Hay más preocupación por los beneficios salariales. Es la Política de Compensaciones que gestionan los propios Gerentes. Tienen un presupuesto para aumentar las rentas que se asigna por las gerencias. Hay, por ejemplo, un aumento del 2.5% semestral, en función de la meritocracia. Ese aumento va a renta fija".

- c) No obstante las diferencias individuales, es política de la Organización mantener una equidad interna en materia salarial. Esto implica establecer y mantener una estructura de remuneraciones coherente de acuerdo al "valor relativo" de cada cargo al interior de la Organización, de forma tal de pagar a cada empleado en relación directa al nivel de responsabilidad y contribución que ostenta el cargo que desempeña.
- d) Es política de la empresa que cada empleado conozca la descripción del cargo que ocupa, información que debe ser proporcionada por el superior correspondiente.
- e) El mercado considerado para el análisis de las remuneraciones lo constituye una muestra selectiva y competitiva de instituciones financieras y/o compañías consideradas relevantes para efectuar estudios salariales comparativos, según el mercado de cada empresa y negocio de la empresa.
- f) Es política de la empresa privilegiar las remuneraciones variables versus las fijas. Entendiéndose por renta variable aquella que varía en función de las ventas, resultados, metas y desempeño y/u otros.

- g) Es política de la empresa ajustar las remuneraciones por la inflación con una periodicidad definida por cada empresa.
- h) De acuerdo a la Política de compensaciones de la empresa, podemos distinguir tres tipos de aumentos reales de renta:
- **Aumentos de renta por mérito:**
Estos se efectúan una vez al año en todas las empresas y son recibidas por el personal más destacado de cada una de ellas.
 - **Aumentos de renta por promoción:**
Se origina una promoción toda vez que un empleado es ascendido a un cargo cuyo grado evaluado es superior al del cargo que ocupaba anteriormente. Los aumentos por promoción normalmente fluctuarán entre un 5% y un 15% de la Remuneración Bruta.
 - **Aumentos por ajustes al mercado:**
Estos aumentos se efectuarán cuando se detecten cambios en las rentas de mercado que impliquen que un empleado o grupo de empleados estén recibiendo una renta significativamente inferior a la renta de mercado vigente para los cargos que ocupan.
- i) La política de la Organización es otorgar un paquete de beneficios no monetarios atractivo y competitivo, que contribuya a fortalecer el vínculo laboral y nos permita alcanzar el objetivo de nuestra política de compensaciones.

Como se desprende de estos enunciados, en estas compensaciones y beneficios, que concretizan las orientaciones distributivas, de reciprocidad y de reconocimiento del aporte del recurso humano, se vela no por una justicia en abstracto, sino en relación con la realidad de la empresa y del mercado. Estos beneficios cumplen también con la finalidad de **hacer atractiva la empresa** para los mejores trabajadores disponibles en el mercado. Se destaca la importancia del mérito, base del sistema de meritocracia imperante en varias de las empresas estudiadas, aunque siempre en función de la realidad de la empresa y del mercado.

Estas compensaciones y beneficios buscan salvaguardar, como decíamos, no la equidad en abstracto, sino con referencia al mercado, pero también, como factor importante, salvaguardando la **equidad interna** de la empresa, en base a un valor relativo de cada cargo en su interior. Otro aspecto ilustrativo, es la importancia que se le asigna al incentivo al desempeño personal, privilegiando las **remuneraciones variables** versus las fijas. Del mismo modo, se busca equilibrar, como decíamos, el mérito, el cargo, y también la realidad del mercado, no sólo en términos limitativos, sino considerando también sus impactos positivos, en orden a impulsar los ajustes de los beneficios.

2.4. Compromiso y Desarrollo de las Personas.

Las relaciones laborales cooperativas, consideran como aspecto prioritario, la existencia de un **compromiso con las personas**, un compromiso entre empresa y trabajadores, de carácter mutuo. Este compromiso, es la base y el fundamento de la política de Recursos Humanos que implementan las empresas.

En las empresas estudiadas, este compromiso se desarrolla en estrecha relación con el grado y nivel que ofrecen las relaciones laborales cooperativas, con los estilos modernos de gestión cooperativa y participativa. Se vincula, igualmente, al reconocimiento del aporte del recurso humano. Este compromiso se manifiesta, en muchas oportunidades según lo hemos podido comprobar, en la disposición al trabajo, en la cooperación frente a los requerimientos, que a veces pueden ir más allá de lo ordinario. Como plantea un gerente:

"La gente está satisfecha, según mi percepción, pues no hay encuestas. La mejor manera de verlo es en la disposición para efectuar cosas más allá de su trabajo habitual. Por ejemplo ahora estamos exportando a Centro América. Se trabajan las 24 horas del día, con 160 personas. Los supervisores, esos 20 a 25 que se han escogido, trabajan a destajo, y son los que me levantan el ánimo cuando estoy preocupado por este desafío".

Una de las exigencias principales del compromiso es la capacitación y el desarrollo de las personas. Ello implica fundamentalmente, el estímulo y desarrollo de las capacidades de los trabajadores para lograr los objetivos de calidad y los resultados globales. Por parte de los trabajadores, implica la orientación a los objetivos del negocio, el involucramiento en la línea, y la excelencia del proceso. Esta orientación supone y exige **una participación en la gestión de la calidad** en todos los procesos.

Como se plantea explícitamente en una empresa estudiada:

"Se ha logrado que asimilen su idea de empresa que es tener al hombre al centro. El, (el Gerente) personalmente piensa que del desarrollo de los Recursos Humanos parte una empresa. Desde 1990 preparan a la gente". Esta preocupación se concretiza principalmente a través de la capacitación, "Les hacen cursos de Aritmética, de Metrología Básica, introducción metódica a los conceptos de calidad y productividad. Hacen un Curso de Administración y Control de la Producción con la Universidad de Viña del Mar. Tienen un Comité Paritario que funciona muy bien, con cursos de la Mutual del IST. Los trabajadores estudian enseñanza técnica profesional. Se les da un 50% de la mensualidad y la matrícula. Tiene 2 trabajadores becados en la Universidad Viña del Mar, en control y administración de la producción, que dura 3 años, becados en el 100%. Los trabajadores que quieren terminar los estudios secundarios tienen horarios flexibles". A ello se agrega una importante variedad de beneficios.

Igualmente, se procura el desarrollo de la persona mediante **el impulso a su propia iniciativa y capacidad**. Al respecto vale la pena consignar un testimonio especialmente ilustrativo de este punto:

"Antes, si un funcionario encontraba un problema, lo remitía hacia arriba para su solución y se desentendía. Ahora, no se informa para buscar soluciones, sino sólo para poner en conocimiento, y cada uno busca la solución por su cuenta. También se dan clases, para que la gente tenga vuelo propio, y tienen libertad para buscar soluciones. Se trata del concepto del "product manager", ustedes son el administrador de sus productos. Es un concepto que está enraizado acá, no las estructuras verticales, en las que el jefe soluciona todos los problemas. El Coordinador tiene su propio negocio, todos los funcionarios son product managers. Eso suscita habilidades nuevas, se desarrollan sus capacidades".

Veamos inicialmente algunas de las funciones operativas de esta política de desarrollo de las personas, a partir de la definición de las áreas o departamentos encargados de promoverla e implementarla, examinando como siempre, experiencias concretas de nuestros estudios de caso.

En uno de los casos examinados se entregan los siguientes contenidos.

a) Objetivos del Area de Recursos Humanos.

Coordinar y asesorar la creación e implementación de procesos, sistemas, proyectos y acciones orientadas a promover condiciones de satisfacción laboral y desarrollo integral de las personas que hacen parte de la empresa.

b) Funciones y Responsabilidades.

Estudio de Clima Organizacional; Evaluación Ascendente; Evaluación de Desempeño; Becas de Estudio.

c) Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos.

Se trata fundamentalmente de promover y administrar proyectos y herramientas para que el personal se pueda desarrollar internamente.

Se considera el Desarrollo Personal como un aspecto fundamental para el éxito de la gestión del negocio y de sus RRHH.

- Procurar un excelente ambiente de trabajo.
- Seleccionar a las personas más idóneas.
- Brindar igualdad de oportunidades.
- Considerar la capacitación como una inversión.
- Considerar el desarrollo personal como fundamental para el éxito de la gestión del negocio y de sus recursos humanos.
- Mantener claros canales de comunicación.
- Considerar el mérito como uno de los conceptos esenciales.
- Mantener remuneración y beneficios justos y competitivos.
- Equidad interna en materia salarial.
- Respeto a la legislación laboral.
- Trato de dignidad y respeto.

Cabe destacar la preocupación por los estudios del clima laboral, y las distintas evaluaciones ascendentes, de desempeño, etc., que son bastante comunes en las distintas empresas estudiadas.

El ambiente de trabajo, la disposición por la vigencia de un trato justo y equitativo, así como el interés por la capacitación, la comunicación y el desarrollo personal, considerados como una inversión, son valores que están muy presentes y que grafican y concretizan una política moderna de relaciones laborales.

Examinaremos a continuación las políticas específicas que concretizan esta línea del compromiso y desarrollo de las personas. Estas líneas se desarrollan en varias de las empresas estudiadas, en mayor o menor medida, con mayor o menor extensión, pero con importantes grados de semejanza, especialmente en las empresas más modernas y competitivas.

2.4.1. Políticas de Capacitación.

Esta política específica, eje fundamental de la política de Recursos Humanos, debe estar dirigida a todo el personal, procurando ser masiva, actualizada, activa, interna, de calidad y evaluada. Tiene como objetivo fundamental, en sus expresiones más acabadas y perfeccionadas, el desarrollar **competencias para la competitividad**. Esas competencias son: la "orientación al cliente"; la "orientación a las personas"; la "orientación al logro"; el "liderazgo"; el "impacto"; y la "confianza en sí mismo". Veamos estas orientaciones muy en síntesis.

- Competencias Principales

a) Orientación al Cliente.

Como un aspecto central de la orientación de las empresas competitivas y que tienen buena presencia en el mercado, la **satisfacción del cliente** se revela como uno de los pilares fundamentales de las políticas de capacitación y desarrollo de la corporación o la empresa. Esta es la clave, **la llave de bóveda de la competitividad**, del aseguramiento de los nichos obtenidos en los mercados. De esta necesidad emanan y se desprenden, partiendo de la capacitación, todas las estrategias modernas de gestión del recurso humano que hemos podido constatar en las empresas estudiadas.

Esto debe entenderse bien. Las relaciones laborales cooperativas, no surgen de una orientación humanista, idealista, filantrópica o utópica. Surgen, en última instancia del imperativo de asegurar el negocio, de asegurar la finalidad de la empresa que es y será siempre, la maximización de las ganancias. Ahora bien, hoy en día, en los mercados modernos, esa maximización de las ganancias pasa por la satisfacción del cliente. De aquí se deducen y desprenden todas las exigencias de la empresa moderna.

En efecto, para lograr esta satisfacción del cliente, es necesario definir qué tipo de cliente se tiene, conocer sus gustos, sus necesidades, tener claro qué es lo que demanda, lo que quiere. Incluso se hacen cursos, que se imparten en conjunto con la empresa consultora (En este caso, Adistra, de Comportamiento Orientado al Cliente), para el personal técnico. Todo el personal técnico pasa por estos cursos.

b) Orientación a las Personas.

La satisfacción del cliente, exige a su vez, que en la propia empresa se desarrolle, partiendo por la capacitación, una orientación a las personas. Es decir, se considera a la persona, en esta misma lógica, como un **cliente interno** o como un **proveedor**. Ello supone un nuevo tipo de relaciones laborales cooperativas. Es una línea más bien interna. Se trata del cliente interno y del proveedor. Se estimula el trabajo en equipo. Por ejemplo, si se imparte un curso, el alumno es el cliente interno, y el profesor es el proveedor. Todo el personal es a la vez, cliente y proveedor. Se trata de propiciar un desarrollo integral, como personas, como profesionales, preocupándose por un máximo respeto.

c) Orientación al Logro.

La satisfacción al cliente, esta nueva cultura externa e interna, implica como contrapartida, una orientación al logro, es decir, un **orientación al cumplimiento de los objetivos estratégicos**. Estos objetivos están necesariamente definidos previamente, y hacen parte de los programas de capacitación. En general, estos objetivos estratégicos son: satisfacer al cliente, motivación al personal, participación de mercado y los resultados financieros. Se trata como ley de acero, el llegar a ser el número 1 ó 2 en el segmento de mercado escogido, y tener buenos resultados financieros. Ello pasa necesariamente por el mejoramiento de la productividad.

Esto, en las diferentes empresas, se despliega por áreas. Cada Área, Departamento y Unidad debe saber cuáles son sus objetivos. Cada trabajador debe saber cuál es el objetivo de su área y además el de su cargo. Cada uno debe saber para dónde va. Esto explica que el trabajador conozca los procesos, el conjunto de la tarea común, lo que rompe con el taylorismo que tiende a separar la concepción de la ejecución. Como me decía un Gerente de Recursos Humanos entrevistado, en forma muy gráfica: "El que talla una piedra, debe saber que hace una catedral". Debe saber que si atiende rápido y bien una demanda del cliente, es un elemento que se conjuga para la satisfacción del

servicio al cliente. Esta metáfora está bastante generalizada, otra versión –recogida en otra empresa de un rubro muy distinto- es la siguiente:

“Una persona ve a tres trabajadores en su labor. Le pregunta al primero qué está haciendo, y éste le contesta que está acarreando ladrillos en la carretilla. Le pregunta al segundo, y éste le responde que está construyendo una catedral. Preguntado el tercero, responde que está construyendo la casa de Dios...”.

d) Orientación al Liderazgo.

Todo lo anterior exige tener un liderazgo en todos los niveles, ser líderes en el producto que se fabrica o en el servicio que se proporciona. Eso pasa, como siempre, en una cadena lógica, por desarrollar el **liderazgo de las personas**. Para eso, como vimos más arriba, se imparten cursos, para saber cómo serlo. El supervisor o el encargado, debe saber cuál es su estilo de liderazgo (que es una materia de psicología organizacional). Debe saber si lo está haciendo bien o mal y, hacer un plan de superación. Esta capacitación, me indicaban en una empresa, se da desde el Gerente General hasta el supervisor.

Ya nos referimos a los distintos tipos de liderazgo: carismático, técnico, relacional, etc., y al ideal propiciado en algunas empresas, referido al **liderazgo situacional**, es decir, aquel liderazgo que tiene que ver con la situación y con la persona a la que está enfrentando, liderazgo que permite pasar del estilo autocrático al democrático.

En algunas empresas se plantean el liderazgo como **integrado por 5 factores**: el Facultamiento, es decir el saber delegar, y buscar una delegación efectiva; la Administración de Seguridad; la Administración de Costos; la Gestión de Personas, y la Gestión de Producción.

e) Necesidad de Impacto.

Como siempre, toda la capacitación anterior supone y exige que el trabajo personal, y del grupo, tenga un impacto positivo en el trabajo del conjunto. En el fondo, que lo que las personas hagan, no sea paja. Que contribuyan a los resultados. Lo uno, es impactar en los resultados de su labor, lo otro, que eso produzca impacto en los demás. Por ejemplo, en un área con 15 técnicos, se trata de que todos imiten al mejor, que el desempeño de uno provoque en los demás el deseo de tener un desempeño al mismo nivel.

f) Confianza en Sí Mismo. Autoestima.

Esta confianza, esta autoestima es considerada “el motor que permite hacer cosas”. Si creo que soy capaz de algo, lo haré. Para ello, incluso se participa, además de los cursos de capacitación, en talleres de autoestima, por ejemplo, en la Universidad Católica. La razón es clara. Si hay poca autoestima, no se hacen las cosas, o se duda, “y el cliente lo percibe”. La capacitación técnica aumenta la autoestima. La capacitación también, y lo mismo la comunicación. Como podemos apreciar, y como lo hemos venido repitiendo, todo está relacionado. Como adelantamos, esto se relaciona con el sistema de sugerencias, cuya aceptación lleva a aumentar la autoestima. Los incentivos que entrega la empresa cumplen el mismo objetivo.

En general, en todos estas nuevas competencias a las que se orienta la capacitación y el desarrollo del personal, hay muchas enseñanzas de sabiduría, como recién se decía. Se trata de una nueva sabiduría, muy ligada a la eficiencia, instrumental, pero no por ello, despreciable. Es decir, me interesa destacar desde ya, como hipótesis, que si bien

se trata de una sabiduría instrumental, de eficacia pura, orientada al cliente, y a la maximización de ganancias, ella es posible de asumirla, bien entendida, y bien usada, como elemento de una nueva cultura de relaciones laborales cooperativa. Sin caer por eso en ingenuidades. Respecto a esto último, y al carácter instrumental con que se suele enfocar este asunto, el siguiente testimonio de un gerente es bastante ilustrativo:

"Es algo práctico, no porque seamos buenos. Estamos seguros que el motivado hace bien su trabajo, bien hecho, con calidad. Eso contribuye a cumplir los objetivos de la empresa, y el cliente queda satisfecho, lo que se traduce en mejores resultados financieros".

Como puede apreciarse, en esta política de relaciones laborales cooperativas, el compromiso de la empresa en la capacitación y el desarrollo de las personas, se expresa en un trabajo formativo que redundará en provecho, tanto del recurso humano, como de la empresa. Se trata, por parte de la empresa, de darles visión y dirección a los trabajadores para que tomen las decisiones correctas. Si todos, como dice un gerente general, tienen un mismo norte, nadie se desviará. Ese es el desafío de la transformación cultural. Su razón última, como decíamos, es que toda inversión en el perfeccionamiento del recurso humano, se traduce en un trabajo de mejor calidad, en una mayor satisfacción del cliente, y por ende en una mayor productividad y competitividad.

Todas estas dimensiones del compromiso de la empresa con sus trabajadores, supone y tienen por objeto la **motivación** del personal. Es prácticamente un slogan común, en distintas empresas, manifestar que la empresa cuenta con capital, tecnología, recursos, y mano de obra. Todo ello es alcanzable e imitable por las otras empresas, excepto la mano de obra. De allí la importancia que adquiere su desarrollo y su capacitación.

Toda esta política exige el compromiso de la alta Gerencia, la que en las empresas consideradas asignan los recursos correspondientes para la capacitación, mucho más allá del 1% que considera el Sence. Como plantea un gerente:

"A la capacitación le damos muchísima importancia. El Sence no es lo único, se utilizan de 2 a 2 y medio Sences. Es capacitación fundamentalmente de desarrollo personal..."

En algunas empresas se imparten, en promedio, 7 días de capacitación al año, por trabajador. En otras, se hacen cursos todas las semanas, durante 10 meses. Se imparten en los horarios hábiles, lo que encarece los costos. En algunas empresas existen programas de capacitación que incluyen hasta 28 cursos distintos. Es habitualmente una política corporativa, es decir de la Corporación en su conjunto, orientada a promover los valores, los comportamientos que el Grupo privilegia en sus ejecutivos y funcionarios.

- **Programación de la Capacitación.**

La programación de la tarea capacitadora es diversa en cada empresa, si bien se pueden distinguir aspectos comunes bastante difundidos. Esta labor parte frecuentemente de la detección de las necesidades, para luego definir un set de cursos, los que luego de dictados son evaluados.

a) **Detección de Necesidades.**

La capacitación supone, en la mayoría de las empresas estudiadas, un proceso previo de detección de necesidades en este ámbito. "En noviembre de cada año se detectan las necesidades de capacitación, por medio de una Encuesta a todos los supervisores administrativos, es decir, sólo a las Jefaturas del personal administrativo. Se pasan por un programa de computación".

Luego, a cada jefe se le presenta una diversidad de cursos, con destinatarios específicos (por ejemplo, curso de "Atención de Clientes", para Jefes de Unidad de Clientes), incluido el costo para la empresa. En base a esta oferta, cada jefe selecciona los cursos a impartir para el próximo año, para su personal. Como en la mayoría de las veces, las demandas superan por mucho la capacidad de presupuesto ("las demandas son 4 veces mayores que el presupuesto"), los Gerentes de cada Area, junto con los supervisores, priorizan las actividades según el presupuesto, **en función del plan estratégico**, y de lo que cada jefe determina como crítico para ese año. Esta priorización es luego procesada por Recursos Humanos, definiéndose los cursos que apoyan el plan estratégico de la empresa.

Como puede observarse en este caso, y en muchos otros, la definición de la misión, de los objetivos y del plan estratégico de la empresa, es una definición operante que guía la vida y el quehacer de la empresa.

En el caso de una empresa considerada, se consigna que "el 100% de los cursos está ligado a lo que dice el plan estratégico (que plantea para 1999, profesionalizar la fuerza de venta). Para eso se idean varios cursos para que puedan hacer un trabajo más profesional, y conozcan el producto. Así se orienta 100% la capacitación al cumplimiento del plan estratégico".

Como podemos observar, en muchas ocasiones este proceso de detección de necesidades de capacitación es un proceso formalizado, que incluye detección, planificación, programación, ejecución, evaluaciones, y seguimiento. Algunas empresas llevan un registro, un "maestro", donde aparece la cantidad de cursos seguido por cada empleado, y un listado de los cursos en los cuales cada uno puede inscribirse según sus necesidades.

Es importante también destacar la vinculación e integración que existe entre las políticas que estamos considerando. En el caso que acabamos de consignar, se vincula específicamente la tarea capacitadora con el proceso de Definición de Metas que hace el Area de Desarrollo. A partir de este proceso, cada área analiza los **objetivos estratégicos** y determina **acciones estratégicas** para el logro de esos objetivos, los que a su vez se encuentran estrechamente vinculados con los **procesos de calidad** y con las exigencias de los clientes. Ya que, como se indica en uno de nuestras empresas estudiadas, "la calidad es cumplir con las expectativas del cliente".

b) Talleres y Cursos.

En las distintas empresas consideradas, es una práctica generalizada la existencia de talleres, cursos y programas especiales. Algunos son diseños locales, otros corporativos, otros son comprados en el mercado. Normalmente los jefes de departamento detectan las necesidades, y consideran las demanda, viendo en qué medida responden a los objetivos de la empresa.

b.1. Talleres y Cursos de Calidad.

En estos cursos y talleres, se trata que la gente vaya llegando a la definición de los valores ligados a la calidad. Los participantes son guiados por el profesor, y los operacionalizan. Estos valores muchas veces ya están predefinidos y divulgados a través de los distintos "artefactos culturales" que anotamos más arriba, y que se utilizan en las empresas, como calendarios, objetos de adorno, etc.

En un caso concreto, en el Taller de Calidad se explica el proceso de calidad interno de la empresa en los siguientes términos:

"Se parte de la práctica misma, de la actividad específica de la empresa. En la ocurrencia, se parte por la Encuesta al Cliente, preguntando qué elementos valora éste del producto. Se analizan los 5 factores claves valorados, tales como: información, acceso fácil, rentabilidad, precios, prestigio y solidez. Luego, la empresa decide cuál de ellos va a respaldar, y que será considerado como uno de los "factores con liderazgo".

Es decir, la empresa define en cuál de esos factores ella será **líder en el mercado**, y en cuál va a ser **sólo competitiva**. Como puede observarse, el Taller de Calidad se encuentra íntimamente ligado a la vida misma de la empresa, y opera como un instrumento de socialización de los objetivos de calidad, los que a su vez son entendidos, prácticamente, como elementos y fundamentos de su propia capacidad de liderazgo en el mercado.

Entre los cursos de este tipo que pudimos detectar en otras empresas, destacamos entre ellos:

- Cursos con Módulos de Calidad y Cursos específicos, como los Programas de Calidad. Con varios niveles.
- Cursos de Sensibilización al Tema. Son para todo el personal, aunque también se entrega este tema en los Cursos de Inducción, es decir, en el primer curso que recibe el personal cuando entra a la empresa.
- Cursos de Habilidades de Atención. Para los que atienden clientes.
- Cursos de Supervisión de Unidades de Atención a Clientes. Para los líderes de las sucursales, para que implementen planes de mejoramiento en el nivel de Unidades.

Del mismo modo, se imparte la calidad por medio de distintas **vías o canales complementarios**, entre ellos:

- Vía Evaluación de Desempeño, y Control de Calidad, unido a Sistemas de Incentivos. En este ámbito se considera específicamente el tema de la calidad. A ello se agregan las mediciones de calidad del servicio interno, dado que sus resultados influyen en la Evaluación de Desempeño. Estas mediciones se hacen a partir de las Sucursales y, a la vez, para medir la calidad de las Sucursales respecto de su atención a los clientes.
- Vía publicaciones y folletos. Destinados a todo el personal, a fin de sensibilizarlos respecto al tema de la calidad.
- Vía selección del personal. En una empresa en particular, en el momento de nuestro estudio se estaba iniciando esta línea. Se trataba, en concreto, de definir el perfil de un buen atendedor de clientes, entregándole formación sobre calidad en esta labor. Es una línea que recién se consolidada.

Todo este trabajo se hace en estrecha relación con el trabajo de **Recursos Humanos**. Es una labor en conjunto. El objetivo principal del área de calidad es desarrollar una **cultura de servicio**.

b.2. Taller para Supervisores.

Existen igualmente, como ya hemos visto, talleres y cursos especiales para supervisores. Por ejemplo, en una de las empresas consideradas se efectúan **Cursos de Formación Directa**. Su objetivo es generar las habilidades para poder lograr que se cumplan los valores y políticas del Grupo. Por ejemplo, el tema de la delegación. Allí se trata de que puedan entregar herramientas a sus supervisados, para que ellos se desarrollen y puedan hacer su trabajo como algo desafiante. Tales cursos son coherentes con las políticas de valores. Su alcance llega hasta los Subgerentes Zonales. Estos cursos están orientados igualmente a reconocer su trabajo de apoyo, de facilitadores, de acompañamiento.

La capacitación tiende muchas veces, como se indica expresamente en una empresa, a lograr que la persona tenga una actitud abierta, que vea más allá de sus posibilidades, que aprenda, que se capacite. "Si aprendes tienes chances para actuar, con más posibilidades de ser un buen aliado para la Compañía".

A modo de ilustración, examinemos los temarios de los cursos impartidos en una de las empresas estudiadas.

c) Cursos Corporativos.

Consideran los siguientes contenidos:

Cualidades Humanas y Valores, son para todos los niveles, y para todas las organizaciones del Grupo.

Entre sus contenidos se destacan los temas referidos a: naturaleza humana; la persona y sus facultades; orden y aprovechamiento del tiempo; confianza y comunicación; amabilidad y respeto; liderazgo de la empresa en cuestión; fortaleza y responsabilidad; los motivos del trabajo y la formación de virtudes.

Desarrollo Directivo. Según las necesidades de la alta dirección, estos cursos son para líderes de los equipos de trabajo. Es decir, están destinados a Gerentes, Subgerentes, Jefes de Departamentos, supervisores. Se entregan materias de

Liderazgo de Equipos de Trabajo. Sus principales contenidos son: la comunicación como base del proceso gerencial; motivación: el proceso de reconocer que motiva a las personas; trabajo en equipo y la administración de una cultura de efectividad; administración del desempeño; gerencia efectiva como una competencia de comunicación; política de gestión de recursos humanos en la empresa en cuestión.

También se agregan cursos de **Planeación de Habilidades**. Sus principales contenidos son: dinámica del desarrollo en posiciones de dirección; cultura de dirección en la empresa en cuestión; modelo de competencia de dirección; planeación de acciones para el desarrollo de habilidades de dirección.

Tiene muchas veces como feed back la **Encuesta de 360 grados**. A ello se agrega un **autodiagnóstico**. De allí surgen los temas en los cuales el funcionario puede fallar y se implementan los planes para su desarrollo. En el caso en cuestión, esta modalidad se encuentra en práctica desde 1998. Ya han pasado por este curso 60 personas. Se trabaja también en el estilo directivo. Es una programación que ha surgido de Chile.

Calidad. En algunas empresas, luego de una práctica de cursos específicos sobre este tema, y en la perspectiva de traspasar la preocupación de la calidad al conjunto de la empresa, se opta por no entregar cursos específicos de calidad, sino por inscribir este tema, tal como lo habíamos adelantado, en cada curso que se imparte. Se trata de que cada funcionario sea el controlador de sí mismo. También se provee de metodología, de un aprendizaje continuo.

Cursos Específicos del giro de la empresa. Se imparten diversos cursos adaptados a las exigencias del giro de la empresa.

d) Cursos Técnicos.

Se orientan a disminuir las brechas entre las personas y los cargos. Son cursos cambiantes, en un giro a su vez cambiante.

Sus principales contenidos están referidos a: productos y servicios, riesgos, contabilidad, etc.

En una de las empresas consideradas, cada Area tiene su Programa de Cursos Técnicos. Muchos de ellos son cursos externos, por ejemplo de "Matemáticas Actuariales", para actuarios, en la Compañía de Seguros; de Contabilidad, como "Estado de Flujos en Efectivo". Incluso de Grafología para los Psicólogos.

A ellos se agregan: Entrenamiento en Uso de Sistemas, Aplicaciones Informáticas, para el Usuario Común, como el Office, etc.

Un aspecto importante a destacar, es que en algunas oportunidades, la mera existencia de cursos no implica que se estén adoptando estilos modernos de gestión del recurso humano, o relaciones laborales cooperativas. Al respecto, un testimonio de un encargado es bastante ilustrativo. Pregunto por cursos, responde:

"Hubo cursos de ventas, de relaciones públicas, de mantención, mecánica, control de calidad. pero no siguieron. se hicieron sin estudio previo. La gente no ha usado esos conocimientos, como recién se lo recordó un trabajador".

De allí la importancia de que dichos cursos se inscriban precisamente en una política de modernización de las relaciones laborales, estando motivada por los valores respectivos.

e) **Valores Presentes en la Labor de Capacitación.**

Cobra particular interés el poder considerar los valores que presiden la labor capacitadora que está presente en otra de las empresas estudiadas. Ello nos permite apreciar las proyecciones que se le asigna a esta tarea en la marcha de la empresa. Examinaremos uno de los casos estudiados, en el que explícitamente se reseñan estos valores, los que a su vez, son compartidos, en general, por las empresas con estilos más modernos y cooperativos.

1. La capacitación es una inversión, puesto que la empresa considera a sus recursos humanos como su principal activo y pilar fundamental para el éxito de los negocios.
2. La capacitación debe apoyar la consolidación de los valores y cultura corporativa de la empresa, el logro de sus objetivos estratégicos y el de los objetivos específicos de negocios de cada una de las empresas que lo componen.
3. Es política de la empresa brindar las herramientas de capacitación necesarias para el buen desempeño del personal.
4. La empresa considera como responsabilidad de sus supervisores en materias de capacitación, las siguientes:
 - La detección permanente de las necesidades de capacitación de sus equipos de trabajo, las cuales deben reflejarse en el plan anual de capacitación del área.
 - La colaboración en el diseño de los cursos de capacitación y su participación como relatores cuando corresponda.
 - La orientación y capacitación que el propio supervisor da a sus empleados recién ingresados a su área.
 - También debe guiar y capacitar a su equipo con respecto a destrezas y conocimientos necesarios para desempeñar eficientemente sus tareas.
 - La promoción y facilitación de la asistencia de su personal a las actividades de capacitación.

5. La empresa considera como responsabilidad de sus empleados en materias de capacitación:
6. Participar activamente en las acciones de capacitación a las cuales asista, aprovechando al máximo estas oportunidades de perfeccionamiento.
7. Procurar su propio perfeccionamiento técnico, así como su desarrollo personal y profesional.
8. La empresa considera de prioritaria importancia que todo el personal que se incorpora participe activamente en el "Proceso de Inducción" (curso de iniciación que se entrega a todo recién ingresado a la empresa), de forma de asegurar que éste conozca los principios y las políticas de la empresa y que tenga una visión global de su historia, misión y objetivos estratégicos.
9. Es política de la empresa realizar acciones de capacitación orientadas al desarrollo del personal, las cuales se concentrarán en el personal mejor evaluado.
10. Dado que se privilegia el contratar en algunos cargos a personal sin experiencia, es política de la empresa dar a estas personas formación técnica básica.
11. Es política de la empresa patrocinar estudios técnicos universitarios de sus empleados de alto desempeño. Los procesos de postulación y responsabilidades de los becarios se especifican en los reglamentos respectivos.
12. Para facilitar el cumplimiento de las políticas anteriores, las empresas asignarán anualmente un presupuesto adecuado para inversión en capacitación. Adicionalmente. La empresa dispondrá la infraestructura física y el equipo humano necesario para un eficiente cumplimiento de los planes anuales de capacitación.
13. Para las actividades de capacitación en que los participantes deban trasladarse fuera de la ciudad en la que trabajan habitualmente, la empresa cancelará los gastos de traslado y estadía en que éstos incurran, de acuerdo a los procedimientos establecidos para tales efectos.
14. Es política la empresa que los participantes en acciones de capacitación sean evaluados para medir el grado de aprendizaje logrado.

Como vemos, la capacitación se considera, no un gasto, sino una inversión, no una mera instancia de adquirir conocimiento, sino un impulso a la cultura de la empresa. Esta definición se deriva del valor que se le atribuye al recurso humano, como el principal activo de la empresa. Los valores y la cultura de la empresa son considerados en el mismo rango que el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los objetivos de negocios de la empresa. Se destaca, igualmente, el activo rol de los supervisores, que acabamos de consignar más arriba, en estas tareas capacitadoras, precisamente como los eslabones que ligan las dirigencias superiores con los funcionarios de base. También es de notar que el foco de la capacitación está dirigido al personal mejor evaluado, y a la gente sin experiencia, que son precisamente los que muestran más potencial de desarrollo en la empresa. Toda esta acción, exige, dada su relevancia, un adecuado presupuesto.

Finalmente, como caso particular, comprobamos en una de las empresas estudiadas la existencia de cursos impartidos a las señoras de los trabajadores. "Estamos trabajando con las señoras de los trabajadores. Hacemos seminarios y contratamos una Asistente Social, experta en dinámica de grupos. Son Seminarios con 5 sesiones, con temas sobre la mujer y el hogar, la mujer y la familia, con mucho éxito".

2.4.2. Políticas de Desarrollo de las Personas.

El recurso humano, en el cual se ha invertido, que ha sido capacitado, evaluado y acompañado en su desempeño en la empresa, es objeto de una especial preocupación por su desarrollo, lo que le permitirá expandir sus potencialidades y asumir más altas responsabilidades. Las políticas de desarrollo están referidas principalmente a la labor capacitadora que ya examinamos. Cobran especial importancia los contenidos referidos a suscitar la creatividad, la iniciativa y la autonomía del trabajador.

En las empresas con relaciones laborales cooperativas, estas políticas de desarrollo tienen su base en la existencia de un **compromiso con las personas**. Por ello, la gran mayoría de las instancias y mecanismos que expresan y concretizan la gestión del recurso humano, en las empresas en las que priman los estilos del management participativo, están orientadas hacia el desarrollo del personal. En esta perspectiva se inscriben los mecanismos e instancias de comunicación, las políticas de reconocimiento, la consideración del mérito, el trabajo de suscitar la orientación al cliente, a las personas, al logro, liderazgo, etc. Este mismo rol juega la recepción de ideas y sugerencias, el énfasis en el trabajo en equipo, y muy en especial el compromiso con la calidad, calidad entendida como calidad de vida y calidad en el trabajo. A esta política responde también el interés por suscitar la autonomía en el trabajo, la capacidad de iniciativa, la polivalencia, etc. Será precisamente este conjunto de dimensiones las que nosotros evaluaremos en el trabajo de detección de las percepciones que tengan los Jefes superiores, los supervisores, los grupos de trabajadores de base y los sindicatos, respecto a la vigencia de los estilos participativos.

Adelantándonos a este análisis, por la importancia de esta política consignaremos una experiencia concreta, a partir de la práctica de una de nuestras empresas estudiadas, en la que se inicia esta labor, y otra, en la que dicha práctica ya se encuentra avanzada, en las que se constata este **aspecto integral** que asume el desarrollo del recurso humano.

El primer caso a ilustrar, se trata de una empresa en la que esta política de desarrollo del recurso humano y de implementación de estilos modernos de relaciones laborales cooperativas, se inicia con una división, a modo de experiencia piloto.

"A contar del próximo mes van a iniciar el trabajo de calidad en ventas. Vamos a implementar 10 criterios de evaluación de la gestión. Hemos afinado esos 10 criterios este año. Son estándares mínimos para tener éxito. Nos preocupamos del desarrollo de las personas a través de una Evaluación del Recurso Humano, que es la encuesta para evaluar a los subordinados, a los operarios, viendo sus remuneraciones, calificaciones, etc. Del mismo modo, el mes pasado realizamos una Encuesta de Evaluación de los Jefes, desde los propios subordinados. Ya se entregó. Se hará cada 6 meses. (Tendrán así una evaluación ascendente y otra descendente). Su objeto es tener una radiografía de cada individuo, y con ello ayudarlo a ser mejor jefe o mejor subordinado. Antes no se hacía nada".

El segundo caso es el de una empresa ya consolidada en estos nuevos estilos de gestión. Sus principales principios al respecto, son:

1. La empresa considera la capacitación y el desarrollo del personal como fundamentales para el éxito de la gestión del negocio y consecuentemente para el bienestar del personal.
2. Es política de la empresa dar igualdad de oportunidades para que todos los empleados puedan desarrollarse hasta el máximo de sus potencialidades.

3. Es política de la empresa velar por el desarrollo interno de su personal, favoreciendo las promociones internas en relación a las contrataciones externas.
4. El desarrollo interno dentro de la empresa se sustenta en la meritocracia: habilidades, preparación académica, capacitación y la excelencia en el desempeño.
5. La Organización se preocupará de brindar las herramientas para que su personal interno pueda desarrollarse dentro de su marco de intereses, habilidades y experiencia.
6. Es responsabilidad de cada persona procurarse las herramientas que le permitan avanzar en su desarrollo interno y a la vez aprovechar las instancias de entrenamiento y formación que entregue la empresa.
7. Los supervisores son responsables de promover y potenciar el desarrollo del personal bajo su dependencia, tanto en su área como en su empresa y en el grupo en general.

Como puede constatarse, el desarrollo, estrechamente unido a la capacitación, se funda en la importancia principal que se le otorga en la empresa al personal, al despliegue de sus potencialidades. Como correlato de este desarrollo, y como factor ampliamente difundido en varias de las empresas estudiadas, se adopta la **meritocracia** como sistema para implementar las promociones y el reconocimiento. Esta meritocracia se basa, como vimos, en las habilidades, la preparación académica, la calificación y el desempeño. De esta manera, el desarrollo del recurso humano, es parte fundamental del desarrollo de la empresa misma, como condición de su éxito.

Cabe destacarse, además, como lo hemos encontrado en diversas empresas, que existe la convicción de que al desarrollar las habilidades del trabajador, se logra un beneficio para el conjunto de la empresa. Su razón es que dichas habilidades no sólo favorecen el trabajo del individuo, sino que potencian el trabajo conjunto.

Este desarrollo, dada la funcionalidad de la empresa, está muy orientado tanto al interior como al exterior. Es decir se orienta a consolidar a la vez, el buen funcionamiento de la empresa, la satisfacción del cliente, mediante la excelencia, y como consecuencia, la conquista de mercados.

Junto a estas políticas, cobran especial importancia los sistemas de comunicación en la empresa, que ligan los estamentos directivos y los operativos y que permiten garantizar tanto la información como la participación conjunta.

2.5. Sistema de Comunicaciones.

Hemos visto la política de Recursos Humanos concretiza y torna operante los estilos del management participativo. Hemos considerado sus principales dimensiones: las políticas de selección, de evaluación de desempeño, de reconocimiento y de compromiso y desarrollo. Junto a ellas, se destaca el especial énfasis otorgado al Sistema de Comunicaciones. Este interés responde a la necesidad de que el funcionario, para poder involucrarse en la misión de la empresa y con sus objetivos, debe poder contar con los canales de información necesarios, tanto desde la empresa hacia él, como desde él hacia la empresa. En efecto, hemos podido constatar en este estudio que el interés por mejorar los canales de comunicación, ha surgido, en algunas ocasiones, precisamente de la constatación de que los trabajadores tenían percepciones de la empresa distintas a lo que ésta quería. De allí la generación de los **Planes de Comunicaciones Internas y de Información.**

Estos planes, en las distintas empresas estudiadas, son considerados cada vez más importantes, pues como se indica en un caso, "ayudan a hacer caer los feudos internos" y a favorecer la unidad del conjunto. En efecto, el control de la gestión integra a la empresa como un todo y va desagregando los objetivos hacia abajo, pero buscando un objetivo común. Su campo es amplio, las comunicaciones tratan sobre los costos, los resultados de la empresa, lo logrado, lo que no se logró, las metas, etc.

Es importante para las empresas informar acerca de la misión que orienta su accionar. Es un imperativo, para ellas, que el trabajador conozca la misión de la empresa. Al conocer la misión, los objetivos de su división, **conoce el sentido de su trabajo**. "Es necesario que el funcionario sepa por qué su rol es importante. Para eso debe conocer los objetivos de la sección, local o sucursal en la que se desempeña".

Muchas veces, se incentiva el conocimiento de la misión, al inscribirla en la Evaluación de Desempeño, en ese sentido, el personal está consciente que su manejo apropiado de la misión y de los objetivos de la empresa, será una cuestión evaluada.

a) Sus Principales Orientaciones de Trabajo.

Estos planes de comunicaciones e informaciones, se expresan, por lo general, en el compromiso de las gerencias de recibir a los dirigentes sindicales, es decir, en una **política de "puertas abiertas"**, cada vez que éstos así lo deseen. Todo esto obedece a una racionalidad empresarial. En efecto, esta política, de línea directa, elimina los rumores, las comunicaciones informales, de allí su adopción. La hemos encontrado operante prácticamente en todas las empresas estudiadas, incluso en las que no existe ningún tipo de alianza estratégica.

Se extiende principalmente al personal, al empleado, al funcionario, en todos sus niveles. Ella está íntimamente ligada al reemplazo de las jerarquías verticales, por sistemas más horizontales. Así, en cada nivel, tanto los gerentes, subgerentes, jefes de departamento, coordinadores, jefes de unidad, supervisores, etc., permiten, y en muchos casos, estimulan la comunicación hacia y desde sus subordinados.

En algunos casos, esta política se extiende al sindicato, facilitando los contactos, las reuniones, la presentación de problemas, etc.

b) Mecanismos Utilizados.

En las distintas empresas estudiadas se constata la existencia de diversos mecanismos para garantizar una comunicación y una información fluida. Entre ellos, la realización de **Reuniones de Comunicaciones**, según períodos variables, entre 1, 2 y 3 meses. En ellas se revisan diversas temáticas, como los planes de la empresa, los costos, la seguridad, la productividad, las debilidades, las fortalezas, los desafíos. En estas reuniones participan los ejecutivos, y la gente de Administración, los dirigentes sindicales y los trabajadores. Más adelante, en el capítulo 3, referido a las instancias de comunicación y participación conjunta, volveremos sobre estos mecanismos.

Como otro mecanismo de comunicación y de socialización de los valores de la empresa, así como en orden a experiencias señeras de logros obtenidos, se utilizan las **Revistas Internas**. En ellas aparecen, además, temas de interés común referidos a capacitación, prevención de riesgos, etc. Algunas empresas tienen sistemas computarizados de información, como el Lotus Notes, que pone en red las informaciones de la empresa. En otras, se ha extendido el uso de los Vídeos, con informaciones periódicas de la empresa, así como las redes internas, o "intranet", al igual que el uso de los emails.

Veamos algunos mecanismos utilizados en la práctica por una de las empresas estudiadas que intentan "desarrollar y promover una comunicación interna eficaz, concordante con la cultura corporativa y los objetivos estratégicos de la empresa".

- Diario Mural.
- Videos.
- Folletos diversos.
- Boletines.
- Revista Institucional
- Correo -Electrónico.
- Intranet.
- Eventos y Campañas internas.
- Actividades de integración. Visitas a Filiales, Plantas o Sucursales.
- Internet.
- Diseño Gráfico Digital.

En el **Area de Comunicaciones**, generalmente su principal factor clave consiste en que todos conozcan la misión de la empresa. Eso se mide, en diferentes empresas, con una Encuesta de Comunicaciones, variando su periodicidad, para detectar el conocimiento respecto a la misión, objetivos estratégicos, Estrategias y Planes.

En una experiencia concreta de una empresa, esta comunicación es reforzada mediante incentivos variables según los procesos claves. Un proceso clave, por ejemplo, es la satisfacción del cliente. **Los factores claves** están definidos por los clientes, es decir por las necesidades de los empleados (cliente interno), para realizar en buenos términos y en buenas condiciones su trabajo. Cada Area define y hace saber cuáles son para ella esos procesos claves, por ejemplo, "conocer lo que está pasando en la empresa", ligado al Plan de Comunicaciones.

En la medición del cumplimiento de este intercambio comunicacional, intervienen en este caso, las Gerencias de Calidad, de Recursos Humanos y Comercial Por ejemplo, un cliente interno, vale decir una sección, taller o sucursal, puede definir, para el Area de Selección, que no se demoren más allá de 2 semanas sin reemplazar al personal faltante o solicitado; que el seleccionado cumpla con el perfil deseado; que existan alternativas para elegir los postulantes, etc. Por consiguiente, el Area en referencia, será evaluada exigiéndosele tener un 98% de cumplimiento en esas tres demandas.

Para **Capacitación**, los factores claves serán "que el personal conozca los productos". Para ello se hace una Encuesta cada 4 meses, midiendo este conocimiento. Al respecto, cada empleado debe conocer más que el 70% del total de productos.

El **Area de Comunicaciones** misma, podrá ser requerida según el grado de conocimiento del personal respecto a los objetivos (misión, visión, estructuras primordiales que pesan en la empresa, estrategias: hacia dónde se encamina la empresa, en qué etapa se encuentra, etc.).

A su vez, en la **Encuesta de Clima**, que en distintas empresas se efectúa una vez al año, la variable comunicación es prioritaria, como dimensión que es evaluada por el personal.

c) **Los Sistemas de Recepción de Sugerencias.**

Las comunicaciones operan igualmente, en sentido inverso, es decir, desde los miembros de la organización hacia los estamentos directivos. Un mecanismo generalmente utilizado para garantizar este flujo, es el Sistema de Recepción de Sugerencias e Inquietudes.

Ello responde a la opción de apertura al aporte del recurso humano, cuyo instrumento más generalizado son estos sistemas de sugerencias. Ellos no sólo permiten recoger los aportes del recurso humano, sino incentivar su participación en la gestión de la empresa, y a la vez mejorar la confianza en sí mismos. Ello es claro, pues si se aceptan las sugerencias, no sólo pueden mejorarse los procesos, sino que se hace aumentar la autoestima.

En algunas empresas se incentiva las sugerencias a partir de los propios equipos.

"No premiamos las ideas individuales, sino a los equipos. Antes había problemas, disputas frente a la autoría de las ideas: esa idea era mía, no, yo la planteé primero..."

Por otra parte, en algunas experiencias, se busca que en la **generación de ideas**, el autor tenga **participación en su implementación**, y no se trate sólo de sugerencias e ideas para que otros las pongan en práctica. Por ello se quiere que se propongan soluciones que estén dentro del ámbito de influencia de las personas, teniendo al propio equipo como centro de gravedad. Se considera, igualmente, que el involucramiento de las personas en la concreción de sus propias ideas, se traduce en un mayor compromiso.

En general se utilizan muchos medios para recibir sugerencias, tanto en referencia a materias de seguridad, como a materias relativas a la producción. En algunas empresas se usan formularios ad hoc. En esos casos, el supervisor puede dar una respuesta, si se trata de algo simple, o bien, en otros casos, cuando se trata de algo más complejo, esas sugerencias se tratan en los Equipos de Mejoramiento Continuo. Es decir, hay ideas que son de resolución inmediata, y que no exigen un equipo de trabajo. Otras, en cambio, por ejemplo las ligadas al mejoramiento de la productividad en determinadas faenas, exigen ser tratadas en los Equipos de Mejoramiento Continuo.

En otras empresas existe el **Concurso de Ideas**, generalmente implementado vía buzón. Dicho concurso se realiza, particularmente cuando se planifican nuevos proyectos, solicitándose ideas al personal, por ejemplo para elaborar un Plan de Austeridad, o para introducir un producto nuevo, para el inicio de una determinada campaña, etc. Como se indica en una empresa:

"Existen concursos vía buzón. Se recogen ideas que ayudaron a enfrentar la crisis asiática en la empresa, evitando despidos. Hace 4 meses se recogieron las mejores ideas, algunas se aplicaron, otras, se está viendo su factibilidad. Se premiaron las 8 o 9 mejores ideas, con una libreta de ahorro con una cantidad de depósito, etc. Se buscó que la gente participara y aportara".

En algunas oportunidades en que las ideas de los buzones no dan resultados, se recurre directamente a la formación de los **Comités de Ideas**. En uno de los casos constatados, éste está conformado:

"por trabajadores y Jefaturas, y un supervisor, en total son 4 personas. Ellos reciben sugerencias directamente de la gente. También canalizan las ideas y sugerencias y deben darles respuesta en 15 días. Tienen también un monto de financiamiento para llevar a la práctica las ideas, o bien se consulta al Gerente General. Esto es lo formal. A veces se ven esas ideas directamente conversando con la gente".

Como vemos, incluso se definen plazos para las respuestas, y se otorga un financiamiento ad hoc.

Cobran interés también, los casos de empresas en las que se ponen en práctica mecanismos para suscitar y recibir sugerencias a partir del personal directamente vinculado al cliente. Como se plantea en una empresa:

"Hay un sistema de focus group con personal de atención a clientes, mensual. Y allí se levantan sugerencias y comentarios a partir de lo que plantean los clientes. Se analiza allí lo que les dificulta atender a un cliente (por ejemplo, formularios que no llegan), y además lo que directamente se quejan o sugieren los clientes".

d) Medición del Nivel de Comunicaciones Internas.

Un aspecto importante que se constata en varias empresas, es la **evaluación periódica** de estas comunicaciones internas. Esto se hace generalmente vía encuestas. Así, se evalúan las comunicaciones escritas, memos, carteleras; se ve la gestión de los recursos humanos, las remuneraciones, liquidaciones, etc.

Estas comunicaciones y sus canales, son analizadas y se considera su evolución, positiva o negativa. Se analizan los factores que inciden en ello, se reformulan, y se establecen planes para superar las deficiencias.

Como aspecto importante de estas comunicaciones internas, cabe considerar el sistema de Encuestas utilizado para diverso tipo de mediciones, que constituyen, en el fondo, un particular tipo de comunicaciones. Se utilizan generalmente para medir satisfacción en el trabajo, clima laboral, la capacitación y sus contenidos, la prevención de riesgos, la seguridad industrial, etc.

Cabe destacar al respecto, la experiencia concreta de una de las empresas estudiadas:

"Se realiza una **"Encuesta de Clima Organizacional**, cada 2 años, con una Consultora externa. Vemos la motivación, el desarrollo, los salarios, las jefaturas, los pares. Se pregunta por la visión de los supervisores. por el ambiente, por la adecuación al puesto, las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo, la estabilidad, la identificación, la toma de decisiones. También la Evaluación de Desempeño, la satisfacción, la responsabilidad, e incluso los "motivos trascendentes" (lo que se hace para darse al otro). Con esta empresa externa se ha hecho un diagnóstico de cultura".

En esta misma empresa también se está trabajando en un **"Pre Diagnóstico de Cultura**, trabajando con un sociólogo, una psicóloga y la encargada que también es psicóloga". Luego de un proceso de fusión ocurrido en la empresa se está preparando un cuestionario ad hoc. Se están definiendo las variables, los indicadores y se implementará pronto. También verán los aspectos cualitativos en focus group, en entrevistas, en los desayunos. Se pretende conocer cómo perciben los tipos de liderazgo, los estilos de trabajo, cómo se distribuye el poder, el rol de Recursos Humanos, las metas, etc. A partir de estas **Encuesta de Clima**, se preguntan –en la empresa que estamos considerando- qué hacer frente a las variables menos valoradas.

Las empresas van aplicando y desarrollando estas política y sus métodos. Recurren no sólo a su experiencia, sino también al análisis de otras experiencias, al llamado **"bench marking"**, técnica que compara organizaciones, tomando diversos estándares para ver cómo se aplican en las distintas organizaciones, y cuáles son sus resultados. Recurren para ello a las mejores empresas del ramo, inquiriendo respecto a cómo hacen ellos las cosas, obteniendo información respecto a determinadas prácticas. Igualmente, como es evidente, se recurre a la experiencias de la propia Corporación, cuando es el caso.

Los sistemas de Evaluación de Desempeño, de Calidad Total, y de Mejoramiento Continuo, que son también instancias de la empresa para concretar el compromiso con sus trabajadores, los analizaremos más adelante desde el punto de vista de la participación conjunta, y a partir del compromiso del recurso humano con la empresa.

Como hemos visto, se le otorga una importancia fundamental, en el marco de las relaciones laborales cooperativas, al **Sistema de Comunicaciones**, que asegura el

involucramiento del personal con la misión y los objetivos de la empresa, que permite la socialización de los valores, que se orienta a fortalecer y apoyar el liderazgo, sin el cual como expresa aun encargado, "no hay política de recursos humanos".

Cabe también destacar, que las comunicaciones expeditas son propias de las empresas con predominancia de los estilos de relaciones laborales modernas, dado que en dichas empresas, normalmente hay estructuras mucho más planas. Ello permite precisamente que las decisiones se tomen más rápidamente, que exista mayor contacto con las personas, y por ende, que la comunicación sea más expedita, y que las comunicaciones sean más claras, debido a las relaciones más transparentes entre jefes y subordinados.

Como principales dimensiones del management participativo hemos analizado primeramente la definición de la misión y de los principales objetivos de la empresa. Luego, pasamos a considerar las políticas de recursos humanos implementadas. Pasaremos ahora, completando este análisis, a examinar otra de las dimensiones prioritarias de estos estilos participativos, como son las instancias de comunicación y participación conjunta.

3. INSTANCIAS DE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN CONJUNTA,

Un aspecto inherente y validador de las relaciones laborales cooperativas, son las instancias de comunicación y participación conjunta. Ellas expresan en forma prioritaria la concepción moderna de empresa, como obra conjunta, como interacción creativa entre empresa y trabajadores. En concreto, estas instancias se traducen en diversos tipos de reuniones de aporte mutuo, de tipo general, o más especializadas, que tienen por objeto informar y hacer participar al recurso humano en la gestión y la marcha de la empresa.

Es ilustrativo considerar la definición y operacionalización que se hace en una de las empresas estudiadas respecto a la participación. Se plantea al respecto que la participación es fundamentalmente:

"La capacidad de influir positivamente a través de los aportes que generen los colaboradores. Ella implica estar bien comunicados y ser conocedores del proceso. Va evolucionando de acuerdo a los resultados, nivel de madurez y responsabilidad en el trabajo (confianza). Significa sentirse facultado en forma efectiva en su ámbito de trabajo. Del mismo modo, la participación conjunta permite tomar decisiones mejores a la administración y genera el compromiso e involucramiento de los trabajadores en los resultados. La razón de la participación es obtener mejores resultados para el negocio y para todos los trabajadores de la empresa. La participación se estructura de acuerdo a los niveles organizacionales y se facilita mediante el Mejoramiento Continuo".

En general, en las empresas que cuentan con estas instancias, que son a su vez las que presentan estilos más modernos y competitivos, éstas operan con diversa periodicidad, y con diversas finalidades.

3.1. Establecimientos de Comités.

Daremos una breve descripción de los principales comités existentes en las diversas empresas consideradas, que se orientan a operacionalizar y dar cuerpo a la participación conjunta.

- **Los Equipos Naturales de Trabajo (ENT).**

Como se plantea en una empresa estudiada, "El ENT es el Equipo Natural de Trabajo, por ejemplo, el jefe de sección o jefe de Turno, con su grupo de trabajo". En este equipo se entregan las direcciones para desarrollar el trabajo, indicando, por ejemplo, que están atrasados, que hay que apurar los envíos, etc. O bien, por ejemplo, los choferes de una obra. Se juntan para ver cómo mejorar su trabajo.

A modo de ilustración, en una empresa minera, estos equipos se organizan por turnos, cada uno consta de alrededor de 45 personas. El jefe de turno es el supervisor directo de los trabajadores de la mina, vale decir, de los Operadores de Carga, Pala, Bulldozers, Camiones, etc. Ellos desarrollan la faena minera según las indicaciones que se les da al inicio de la jornada. Unos transportan la carga, otros hacen limpiado de caminos, otros son perforadores, etc. Eso es un "grupo natural de trabajo".

Los ENT se reúnen, en este caso, dos veces en un ciclo de trabajo que dura 9 días. Inicialmente, para dar los alineamientos de seguridad y de trabajo. Luego, al final, se tiene la "Reunión de Novena", con duración de 1 hora, en la que se tocan aspectos de seguridad, de relaciones laborales, de procedimientos, incluso aspectos personales, (por ejemplo que un operador haya tenido un hijo; organizándose una colecta), y además se planifican actividades deportivas, etc. Como podemos apreciar, en esta forma se concretiza la participación del trabajador, su integración en el proceso como un todo, su rol activo en el sistema de las relaciones laborales.

- **Los Equipos Naturales de Administración (ENA).**

Los ENA reúnen a las jefaturas de los procesos, Superintendente o Subgerente, jefe de Operaciones, con el conjunto de jefes de Sección, de Talleres o de Turnos. Es el equipo que administra el proceso en cuestión.

- **Los Equipos de Mejoramiento de Procesos (EMP).**

El EMP es el Equipo de Mejoramiento de Procesos, "si hay un problema, se junta un equipo, y se dedican a mejorar ese proceso". Estos EMP, se constituyen principalmente para resolver problemas del proceso. Por ejemplo, si surge un problema de perforación, se junta gente de los distintos grupos de trabajo y se forma un equipo de trabajo. Tienen un carácter multidisciplinario, y articulan los aportes de trabajadores de distintas secciones y de diversas especialidades, desarrollando así una visión de conjunto de los procesos, y una participación en el mismo. Muestran bastante semejanza con los Grupos de Mejoramiento Continuo.

- **Otros Equipos.**

A estos se agregan los equipos que concretizan e impulsan la alianza estratégica, y que ya consideramos inicialmente (Ver más arriba, 1.5.).

Del mismo modo, se establecen equipos, en diversas empresas, como las estructuras informales para sacar adelante un determinado proyecto. Son los **Equipos de Padrinos**, generalmente interdisciplinarios, orientados a preparar los proyectos de la empresa. Por ejemplo, una Gerencia de Recursos Humanos trabaja con el Area de Gestión de Eficiencia (Operaciones y Sistemas de Clientes), para desarrollar un modelo de sucursales, estableciendo un **equipo multidisciplinario**.

Otros equipos son aquellos que sirven precisamente para operacionalizar las comunicaciones entre las jefaturas y el conjunto de trabajadores, funcionando en distintos niveles de la jerarquía. Entre ellos:

- **Desayunos de Gerentes y Subgerentes**, que puede reunirse cada 2 meses, participando todo este estamento directivo.
- Reunión de **Comité Ejecutivo**, del Gerente General y todos los Gerentes, normalmente con reuniones todas las semanas.
- Reunión de cada **Gerente y Subgerente con sus subordinados**, dando información formal, relativa a los resultados de la empresa, proyectos nuevos. Son reuniones que se replican en distintas empresas, generalmente una vez por mes. El Area de Comunicaciones prepara los contenidos de las informaciones para entregar en esa reunión.
- Equipos de **Actividades Extraprogramáticas**, para actividades sociales, cursos de desarrollo personal, etc.
- **Charla de 5 minutos**. Es una charla mensual que la imparte el jefe de sección, o el trabajador que lo desee, de cada una de las Secciones. En ella se analizan aspectos técnicos o de Seguridad en cada Sección. Puede ser entregada por un trabajador que se prepara en un tema, como por ejemplo, cómo mejorar un proceso determinado.

Otra instancia privilegiada de reuniones de participación conjunta, es el **Comité Paritario de Higiene y Seguridad**. Existen diversos de estos Comités en las empresas, compuestos por representantes de empresa, normalmente el Gerente de Operaciones, el de Recursos Humanos, el jefe del Departamento de Calidad, etc., y un número de dirigentes sindicales, de cada sindicato.

En algunos casos, estas reuniones participativas se llevan a efecto en días de especial significación de la empresa, como por ejemplo, **Día de la Calidad**. Allí se presentan las principales experiencias de trabajo en equipo. Se realiza 1 vez al año, en el mes de Octubre, y dura toda una tarde. Se plantean los objetivos de la empresa, se entrega un mensaje, los sindicatos participan. Tiene una parte académica, una exposición sobre el trabajo en equipo; hay reconocimiento a la calidad personal. La empresa nombra, por ejemplo a 6 personas que se han distinguido, y otro tanto puede hacer el sindicato, coincidiendo en los nominados muchas veces.

También existen reuniones del **Gerente de cada Area con todo el personal**, una vez al año. Se examina la visión de la empresa, los resultados del año pasado, las nuevas metas, las fortalezas del año que pasó, las debilidades, y se establecen metas.

Al respecto, el testimonio de un gerente es bastante ilustrativo. Preguntado por la existencia de reuniones y su composición, responde:

“se reúnen: la Gerencia con los Jefes de División; los Jefes de División con sus supervisores; los supervisores con sus mecánicos. También hay reuniones del Gerente con las distintas Areas, 1 vez por trimestre. Hay reuniones del Gerente con el sindicato. También tienen las reuniones del Comité Paritario y del Comité Bipartito de Capacitación”.

- **Comités Diversos.**

Muchos de los Comités encontrados, constituyen **fuerzas de tarea**, que se conforman con gente de las distintas áreas para mejorar los procesos. A modo de ilustración:

- a) **El Comité de Planificación**. Una vez al año, se junta a todo el personal en una reunión general, y una vez al mes, en reuniones por subcomités. En una empresa estudiada, dicho comité está compuesto por 23 gerentes y su primera

línea, los que se juntan en reuniones mensuales. En él, se examinan los avances de las tareas planificadas, o de aquellas relacionadas con los procesos. Una vez al año se efectúa la reunión general del comité. Luego, en las reuniones mensuales, los subcomités revisan las acciones estratégicas y planifican el trabajo de los próximos 3 años.

- b) **Comité de Atracción de Clientes.** Es interdisciplinario.
- c) **Comité de Servicios.** Se reúne cada dos semanas, tiene a su cargo la revisión de la política de servicios de la empresa. Reúne al Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Servicios.
- d) **Comité de Inversiones.** Es más técnico, y se amplía con asesores especializados.

En estos comités hay mucho trabajo en equipo, son instancias de comunicación, y a la vez, de participación conjunta, aspecto que nos vincula con los aportes del recurso humano.

4. APORTES DEL RECURSO HUMANO

En el sistema de relaciones laborales que estamos examinando, no basta el conocimiento de la misión, las distintas políticas de recursos humanos, y las instancias de participación conjunta. Es necesario, como elemento principal de dicho sistema, facilitar y suscitar el aporte del trabajador, su involucramiento en la misión y en los objetivos de la empresa, su implicación en sus retos y desafíos. Ello que viene a validar y verificar la realidad de una labor cooperativa, participativa y de conjunto. Examinaremos sus principales mecanismos o instancias.

Una primera expresión de este compromiso, es el del mejoramiento continuo.

4.1. El Mejoramiento Continuo.

En prácticamente todas las empresas estudiadas, se establecen sistemas y programas de mejoramiento continuo. Incluso, en algunas de ellas, dichos sistemas y programas se identifican y confunden con los sistemas y programas de calidad total, o más aún, a veces el primero tiende a reemplazar al segundo.

- Características.

Este sistema se concretiza en la constitución de **Equipos de Mejoramiento Continuo (EMC)**. Están conformados por gentes de todas las áreas. Su característica definitoria es que son interfuncionales, e interjerárquicos. El EMC consagra ciertas modalidades de trabajo, como el trabajo en equipo, que es fundamental como estrategia de negocio. Es la primera instancia de participación.

En ellos se analizan los problemas detectados que pueden poner en peligro u obstaculizar la marcha de la empresa, o bien, impedir algunos de sus objetivos prioritarios. Tales problemas son examinados, con diversos métodos, y se proponen las soluciones permanentes.

En algunas empresas examinadas se constata un crecimiento del personal involucrado en dichos equipos, aunque no en forma constante en el tiempo, obedeciendo a las particulares coyunturas por las que pasa la empresa.

- **Funciones.**

De estos EMC surgen diversas iniciativas, como la necesidad de contar con una Encuesta de Comunicación Interna, con los Indicadores de Calidad, con un Plan de Comunicaciones Internas, con la codificación de artículos de bodega, o con la afinación de los procedimientos para montaje. A ello se agregan diversos otros proyectos, como la creación de un técnico integral, o un sistema de administración de control, sistemas de control presupuestario, gestión de satisfacción al cliente, etc. Otras líneas de trabajo derivadas de estos Equipos de Mejoramiento Continuo, son el plan de comunicaciones internas (comprendía: visita a sucursales; evaluación de desempeño; actividades recreativas; sistema de reuniones para mejorar el nivel de las comunicaciones internas), así como planes de capacitación, de Comités Paritarios, etc.

Como indicábamos, en algunas empresas se utilizan estos equipos para llevar adelante los programas de calidad total. Es así que en algunos casos, tales equipos se han enmarcado en el programa ISO 9.000, para definir, por ejemplo, los procedimientos para el proceso de evaluación de proveedores, control de calidad de materiales de bodega, presupuestos de reparaciones, políticas de modernización; control de horas, etc.

Estas funciones pueden quedar más claras, al considerar los "ejes del mejoramiento continuo".

- **Ejes del Mejoramiento Continuo.**

Nos basamos en la experiencia recogida en una de las empresas más adelantadas en aplicar esta metodología. La sistematización que hacemos nos servirá para el análisis de las siguientes experiencias.

a) **Primer Eje: Orientación al Cliente.**

Como lo plantea un jefe, se considera el proceso de trabajo como "una cadena de subprocesos. Cada uno lo administra, cada uno pregunta al siguiente proceso cómo le interesa que realice mi labor, habiendo una estrecha interacción cliente/proveedor. Es necesario considerar las expectativas del cliente, y tratar de superarlas. Si cada uno trabaja bien su proceso, el producto final es ampliamente satisfactorio".

b) **Segundo Eje: Trabajo en Equipo.**

El trabajo en equipo, por definición, hace parte integrante de una política de relaciones laborales cooperativas, como hemos venido comprobando en cada una de las dimensiones estudiadas. Sus principales directrices orientadoras apuntan a que es necesario escucharse, abrirse al aporte de cada uno, considerando que todas las opiniones son válidas, las del gerente igual que las del trabajador. Esta verdadera filosofía o cultura de trabajo se enseña en cursos, "y en el enseñar a hacer". En muchas empresas se entrena a los supervisores, participando también los dirigentes sindicales, para fomentar este estilo de trabajo en equipo. Como vemos, se parte del supuesto que cada trabajador tiene un aporte que hacer, y que para ello debe tener instancias en que pueda expresarse y exponerlo y hacer sugerencias.

c) **Tercer Eje: Mejoramiento de Procesos, o la Administración de Procesos.**

En la **Administración de Procesos**, existen diversos métodos, según las empresas. Uno de ellos es considerar que todo proceso consta de las 6 M: Materiales, Maquinarias, Métodos, Mediciones, Medio Ambiente, Mano de Obra. Por ejemplo, un proceso de carguío debe considerar estas 6 M. Del mismo modo, se hace ver que todo proceso consta de una entrada, y una salida que va al cliente. Cuando el cliente queda satisfecho, el proceso tiene sentido. Eso se lo aplica a cada faena concreta. Era muy

común, anteriormente, que todos los procesos se hicieran sin considerar al cliente. La concepción básica operante en la actualidad, es que **"el proceso es una cadena que agrega valor, la cadena es proveedor, cliente interno, cliente externo. Si cada proceso se hace bien, con satisfacción, el resultado sale solo"**.

Un aspecto central en cada proceso, es el cuidado del **medioambiente**, del cual depende en gran medida la imagen de la empresa, particularmente si se trata de empresas extractivas, que producen desechos, que manipulan compuestos químicos, etc.

Los procesos implican **mediciones**. Hay una máxima. "Si algo no se puede medir, hay que medirlo de todas maneras". El que controla debe identificar lo que va a medir, tener un estandar para medir, medir, evaluar lo medido, y efectuar las pertinentes acciones correctivas. Todo eso es evaluar. Evidentemente, con esta metodología, cada funcionario en la empresa es capaz de asumir como hábito de trabajo el Mejoramiento Continuo.

En la administración de procesos, cobra importancia igualmente, el establecer las actividades consideradas "críticas". Eso lleva a que cada problema hay que analizarlo, y ver sus aspectos críticos. Ello se basa en que hay actividades en las que se puede cometer errores, y ello no trae consecuencias. En otras, en cambio, si se comete errores hay consecuencias sumamente perjudiciales. De allí que para los cargos considerados críticos haya un entrenamiento especial, con un reciclaje continuo.

d) Cuarto Eje: Las Decisiones Basadas en Datos.

Lo corriente es que un grupo, o un sindicato, presente un problema y exija una solución a la Administración. Pero a veces dicha solución no es aceptada, perdiéndose tiempo y esfuerzos. Esto lleva, como se plantea en una empresa estudiada, a que cada demanda sea analizada con el grupo o el sindicato y con la administración. Se trata de analizar el problema en conjunto, no con percepciones particulares, ni con exageraciones, como sucede frecuentemente. Primeramente se consideran los datos, se estudia el problema, se estudia en qué consiste, se aportan antecedentes, gráficos de su evolución, etc., luego se plantean las soluciones. La solución presentada se basa en datos, con entrega de informaciones. Esto lleva a un tratamiento objetivo, y en trabajo de grupo, lo que es formativo, participativo, y ahorrador de tiempo y de esfuerzos. Tras esta preocupación, está también subyacente la idea del Mejoramiento Continuo.

e) Quinto Eje: Capacidad de Liderazgo.

Esta capacidad de liderazgo es especialmente reforzada en el ámbito de los supervisores, dimensión que ya hemos analizado en varias oportunidades y que es abordada desde distintos ángulos. Existen programas de entrenamiento con los supervisores (los jefes de Sección, de Taller, de Turno, según el caso). La idea, como lo plantea un gerente, es que no se quiere tener jefes, sino, "a todos los queremos con cabeza, no sólo reducidos a manos y pies". Para eso se educa a los supervisores, ellos son los que trabajan con los distintos grupos y equipos. En esta línea se establecen programas de entrenamiento en liderazgo, para formarlos como facilitadores.

Para ello, como hemos visto, en la mayoría de las empresas estudiadas existen Planes de Preparación de Jefes. Hay planes de desarrollo, que dependen de lo que cada uno puede hacer, de cuánto trabaja en equipo, cuánto se preocupa por la seguridad, por los costos, por la gente, por su creatividad, etc.

Cabe destacar la importancia que asume, en esta filosofía, una correcta comprensión de lo que es un problema. En algunas empresas hay toda una filosofía al respecto. En

una de ellas, se hace referencia a la cultura china, expresada en su propio sistema ideográfico. Ilustrativo de ello es que en chino, problema se escribe, **crisis + oportunidad**. Como plantea el gerente que asume esta idea, es que "siempre habrá problemas, pero tras un problema hay diez oportunidades".

El análisis de estos ejes del Mejoramiento Continuo nos permiten comprender mejor su filosofía, sus alcances y sus proyecciones.

- **Operatoria.**

Los EMC funcionan en base a una **metodología** específica, por ejemplo funcionando de acuerdo a un Proceso de Autoevaluación, a partir de cuyos resultados, se definen los temas a mejorar, de acuerdo a los impactos que tendrían en orden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En algunos casos, a cada EMC se le asigna "**sponsor**" (padrino), por ejemplo, un Gerente de Area, que funciona como asesor. Tienen también un **líder**, que es el que coordina, y que es generalmente el jefe de departamento. Generalmente se escogen los integrantes según sus competencias, escogidos de distintas áreas, cargos y profesiones.

Se reúnen una vez por semana, durante varias semanas, dependiendo del alcance del proyecto.

En algunas empresas son objeto de un proceso de autoevaluación, que puede durar incluso 2 años. En el caso de corporaciones, también son validados por expertos de otros países

Este tema se encuentra estrechamente vinculado a la preocupación por la calidad total.

4.2. El Sistema de Calidad Total.

Otra dimensión importante del aporte del recurso humano, es su participación e involucramiento en las políticas y programas de la calidad total. Este aspecto cobra especial importancia en la empresa moderna, y constituye un factor prioritario de la competitividad de la empresa, y de su posicionamiento en el mercado. Veremos, muy en síntesis, el sistema más generalizado en nuestro país, el sistema utilizado en el Premio Malcom Baldrige, que imparte en nuestro país, el **Centro de la Productividad y la Calidad (CNPC)**.

Hace 12 años atrás, en USA se estudió las razones de las ventajas de la economía japonesa. Una de las razones que se dieron fue la existencia de un Modelo de Gestión de Empresa, con participación laboral, con enfoque al cliente. En especial, la existencia de un modelo que era seguido por las empresas, copiándose y compitiendo entre ellas.

También constataron la existencia de un Premio, el **Premio Dening**, desde 1952, establecido por la Asociación de Ingenieros de Japón (en memoria de Dening que fue un Ingeniero norteamericano, que difundió el control de calidad, en 1947). Es un Premio a los procesos, al control de calidad de los procesos, a la incorporación de innovaciones, más enfocado en los avances tecnológicos. Este premio, para distintas empresas, era como una certificación, un "check list" que llenaban para constatar los procedimientos de la calidad, del control de calidad, del mejoramiento de los procesos, etc.

En USA la idea estuvo enfocada a la **gestión**, más que a los procesos. Se estudiaron en ese país los elementos que las empresas más exitosas medían en la gestión de la calidad. Establecieron un premio, no sólo para competir, sino que cumplía con la función de ser un Método de Gestión, que proporciona los elementos, propios de una empresa ideal, plenamente exitosa, como horizonte. Se trataba de definir los elementos, los criterios, que confluían en el éxito de la empresa.

A partir de ello, establecieron un **Sistema de Autoevaluación**, a partir del cual se viera en qué nivel se encontraba una empresa, en relación a esa empresa virtual, a esa empresa ideal. Eso deriva en un **autoaprendizaje**. De este modo, se codificaron estos criterios en subcriterios y áreas de análisis, estableciéndose un puntaje. El total del puntaje son 1.000 puntos. Ese fue el origen del Premio Malcom Baldrige.

Luego se establecieron premios similares en Europa, como el Premio Europeo a la Calidad, y premios iguales en México, Colombia, Brasil, Uruguay, Argentina, y en proyecto en Perú. También se estableció en Japón.

Con esto se refuerza el movimiento de gestión de calidad, existiendo incluso premios supranacionales. En nuestra región, se están poniendo las bases del Premio Iberoamericano a la Calidad, de la Asociación de Presidentes y Jefes de Empresa, dirigido por la Fundación Iberoamericana de la Gestión de Calidad.

- **El Método en las Empresas, como Autoevaluación.**

Cada empresa puede hacer su autoevaluación a partir de las bases de este Premio que imparte el CNPC. Estas bases tienen 8 criterios y 28 subcriterios. Los criterios son:

1. Liderazgo y compromiso de la dirección superior
2. Satisfacción de los clientes
3. Compromiso y desarrollo de las personas y la organización
4. Proceso de planificación
5. Gestión de la calidad y productividad de los procesos
6. Sistema de información para la gestión de la calidad
7. Contribución social y preservación del medio ambiente
8. Resultados de la empresa.

Cada uno de estos criterios tiene diversos subcriterios.

a) **Su Enfoque.**

Estos criterios y subcriterios se evalúan en función del Enfoque: éste se refiere a los métodos de la empresa para alcanzar los objetivos señalados en cada subcriterio en cuestión. Se consideran diversos factores, por ejemplo, si el enfoque es adecuado y efectivo, si es aplicado en forma sistemática, integrada y consistente, si el enfoque incluye ciclos de evaluación y mejoramiento, si está basado en información cuantitativa, objetiva y confiable, si el enfoque está basado en la prevención. Si el enfoque utilizado es único e innovador.

b) **Despliegue.**

Corresponde a la extensión en que los enfoques son aplicados en todas las áreas relevantes de la empresa. Se considera la aplicación apropiada y efectiva del enfoque en todos los procesos, productos, ubicación geográfica, empleados, clientes y actividades en general.

c) Resultados.

Se refiere a los efectos obtenidos en la empresa en los subcriterios evaluados. Se consideran los siguientes factores: niveles de desempeño, tendencias, amplitud de los mejoramientos; demostración de mejoramiento sostenido; comparaciones con sus propias metas, con los competidores, con los mejores del mercado. Todas ellas son evidencias de que los resultados son producto de un enfoque determinado y explicitado.

La empresa con un 50% del puntaje es considerada una excelente empresa. Se gana el Premio con 600 a 700 puntos. Obtener 70% (700 puntos), significa que existe en la empresa un enfoque sistemático, efectivo y optimizado como producto de ciclos de mejoramiento que responde a los objetivos del subcriterio. Un enfoque que muestra un sistema maduro y con gran integración. Un enfoque único e innovador en términos comparativos con referencias internacionales. Un proceso de mejoramiento que ha llegado a ser una importante herramienta de gestión. Un enfoque desplegado completamente, aunque la integración y refinamiento puede variar entre unidades de trabajo.

Cabe destacar que el criterio N°3, referido a las relaciones laborales, tiene 190 puntos, vale decir, tiene un 19% de incidencia en el premio.

Este sistema, en su expresión más acabada, se concretiza también en la adopción del Sistema ISO 9000, de **Aseguramiento de la Calidad**, que constituiría un primer nivel. Sólo algunas de las empresas estudiadas lo están aplicando en forma integral. Es importante saber que el Sistema ISO 9000 es un sistema internacional de aseguramiento de la calidad. Para su verificación, es decir para poder validar su adopción en el país, existen las **Empresas Acreditadoras**, rol que en Chile cumple el Instituto Nacional de Normalización, el INN, que sería el segundo nivel, y que adapta estas normas a la realidad nacional (las NCh, Serie ISO 9000, ISO 9001, NCh 2000/1, etc.). Finalmente, en un tercer nivel, para verificar que en una determinada empresa se aplica cabalmente dicho sistema, operan entonces las **Empresas Certificadoras**, como Sesmec, Buro Vertias, etc. En las restantes, si bien no se posee el Aseguramiento de la Calidad, (entregados por estas empresas reseñadas), se asumen sus exigencias. Por otra parte, como ya hemos dicho, en algunas empresas estudiadas, este Sistema de Calidad Total (SCT), se identifica con el Sistema de Mejoramiento Continuo (SMC).

d) Sus Contenidos.

El aseguramiento de la calidad, son "Todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requerimientos de calidad establecidos" (NCh, Serie ISO 9000. NCh 2000/1). En otras palabras, consiste en adecuar los procedimientos a las especificaciones establecidas. Esos procedimientos los diseña el Ingeniero, y el operario también los conoce.

Como la define un gerente encargado, "Se trata de un concepto general de calidad total, es una filosofía de administración que involucra al ser humano como factor importante y que lo integra como parte estratégica". El trabajo del aseguramiento de la calidad consiste en ver si las operaciones concretas, se adecuan efectivamente a las especificaciones que ha diseñado el Ingeniero. El ISO, más que nada, no es un estilo de administración, sino de procedimientos que aseguran al cliente que la empresa va a cumplir con el contrato, en los plazos y con la calidad productiva requerida. Esta es una importante contribución del trabajador a la buena gestión de la empresa.

Se trata de un ordenamiento entre los procesos y los procedimientos. Su orientación siempre es hacia la satisfacción del cliente, estando muy ligada a las metas de la empresa. Cabe destacar que este Sistema de Calidad Total (STC) no considera

directamente la calidad de las relaciones laborales, si bien tiene muchos puntos de contacto. Se sabe que las nuevas versiones revisadas del ISO 9000, traerán incluidas esta temática. Por ejemplo, se hace mención a la selección del personal, a la evaluación del entrenamiento, del ambiente de trabajo, de sus factores humanos y físicos. Lo que sí es claro, es que el sistema difundido por CNPC, definitivamente incorpora un conjunto bastante importante de **criterios de calidad**, directamente vinculados con las relaciones laborales.

Lo importante a destacar, es que el método del Premio a la Calidad, establecido por el CNPC, por esta precisión de los criterios que define para su otorgamiento, en la práctica lleva a que las empresas que intentan optar por este concurso, comiencen a asumir una serie de prácticas propias del management participativo, de los estilos de gestión de las relaciones laborales de tipo cooperativo.

Un testimonio al respecto, es el de aquella empresa que consignamos y que está iniciando un nuevo estilo de management participativo, a partir del trabajo en una División escogida como experiencia piloto. Preguntado el gerente de Planificación Estratégica, sobre el involucramiento del personal, responde que "éste se refleja en la satisfacción en el trabajo, indica que en la División en cuestión, es radicalmente distinto y se nota, por los criterios de gestión moderna. El estilo es muy participativo, de consenso, y hay un férreo cumplimiento de los compromisos". Como explicación de ello destaca que postularon al Premio del CNPC, como ejercicio. "Hicimos el ejercicio de implementar el FIAT (Formato de Informe de Autoevaluación Técnica) que entrega el CNPC para postular al Premio, nos hizo muy bien".

En este sentido, dicho Premio, es claramente un instrumento de socialización y de promoción de las relaciones laborales participativas. Al respecto, destacamos, entre los criterios citados en referencia al método en las empresas, más arriba citados, el "compromiso y desarrollo de las personas y la organización", con sus acápite referidos a Gestión del Personal, Educación y Capacitación para la Calidad; Remuneraciones, Desempeño y Reconocimiento de los Trabajadores. Incluye además, en el criterio referido a "los resultados de la empresa", el tema de la satisfacción de los empleados. (Ver al respecto, Premio Nacional a la Calidad; Bases y Guía, 1997; y su versión 1998-1999, publicadas por el CNPC).

En algunas empresas, esta modalidad del SCT ha sido introducida por iniciativa corporativa. Lo importante a destacar, como contenido del SCT, es que dicho sistema supone un nuevo tipo de gestión de la empresa, una "gestión por la calidad", que la considera como un todo, la calidad en la relación, en el compromiso, en la gestión, en las personas. Como indica un Gerente de Recursos Humanos:

"El Modelo de Gestión de Calidad parte por entender la dinámica cliente/proveedor, sus interrelaciones. Todos los Gerentes y Subgerentes deben conocerlo, pues es un vocabulario ajeno. Primero, se trata de acercarlos a ese modelo. Luego se reformularon los Cursos de Capacitación, para que fuese conocido dicho modelo. Como conclusión, se estableció el Plan de Calidad, que antes era el Plan Estratégico de la Compañía. Allí se ve el involucrar de la gente".

En algunas empresas se trata de socializar la función de calidad, quedando a veces en manos del staff general, que se lo conoce en algunos casos como Consejo de Calidad. En otros casos, **se ha llegado a suprimir el cargo de Gerente de Calidad**, a fin de que cada funcionario internalice la preocupación por la calidad, y la exprese en la orientación al cliente, la administración del proceso, en fin, en todas las actividades de la empresa. Con ello se pretende disminuir la brecha entre el ideal y los resultados.

Sin embargo, es importante considerar que la aplicación de estos sistemas, e incluso el otorgamiento de estos premios de calidad, no significan que imperen las relaciones

laborales cooperativas y participativas en todas y cada una de las actividades de la empresa así premiada. Muchas veces, como veremos en nuestros análisis concretos, quedan secciones, talleres, o incluso segmentos de trabajadores, en los que dichos estilos cuesta aplicarlos, o aún se encuentra en vías de implementación.

- **Campo de Aplicación.**

El SCT se aplica al conjunto de la empresa, así como a los proveedores, clientes y subcontratistas. En la empresa su finalidad es asegurar que todos los procedimientos de la producción, administración, comercialización, etc., cumplen con los requisitos de calidad exigidos por el cliente. A modo de ilustración, veamos algunas de sus dimensiones (ISO 9001).

a) **Diseño.**

El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para controlar y verificar el diseño del producto para asegurar que se cumplen los requisitos especificados. Debe preparar planes para cada actividad de diseño y desarrollo. Se exige una revisión del diseño, su verificación, validación, identificación de los cambios introducidos, etc.

b) **Adquisiciones.**

El proveedor debe establecer y mantener procedimientos adecuados para asegurar que el producto adquirido cumple con los requisitos especificados.

c) **Control de Proceso.**

El proveedor debe identificar y planificar los procesos de producción, instalación y servicio que afecten directamente a la calidad. Debe asegurar que estos procesos se efectúen bajo condiciones controladas. Estas condiciones deben incluir: procedimientos documentados que definan la forma de producción, instalación o servicio, cuando la ausencia de dichos procedimientos pueda afectar adversamente la calidad; uso de equipo adecuado; cumplimiento de normas/códigos de referencia, planes de calidad y/o procedimientos documentados; criterios para la mano de obra estipulados en forma práctica y clara; mantención apropiada del equipo para asegurar la continuidad de la capacidad del proceso, etc.

d) **Subcontrataciones.**

Hay generalmente muchas actividades subcontratadas en las empresas. Los subcontratados deben tener la capacidad adecuada: puntualidad en las entregas, calidad, cantidad y las variables subjetivas, como los años de experiencia de los trabajadores, si son egresados de escuelas técnicas, la calidad de las calificaciones, etc. Al respecto existe una preocupación por el trato, orden, limpieza, seguridad, cumplimiento de compromisos. Se verifica el nivel profesional y de su experiencia, la calidad del trabajo, el conocimiento técnico de los trabajadores. Se hacen encuestas de verificación. Se considera, igualmente, del pago de las cotizaciones previsionales en las respectivas empresas subcontratadas. Son chequeados, incluso el cumplimiento de las leyes laborales en sus subcontratistas, así como la previsión y la prevención de riesgos, por disposición legal, pues la empresa que contrata es la responsable subsidiaria.

- **Recuperación del Conocimiento.**

Un aspecto importante que se ha podido constatar en este estudio, es que muchas veces, el SCT es usado para **sistematizar el conocimiento de los procesos de trabajo**, evitando que quede monopolizado por el técnico respectivo.

Esto posibilita, no sólo controlar el trabajo, sino que el know how quede documentado, y si falta ese trabajador, o debe ser reemplazado por otro, ese conocimiento se tiene formalizado. Existen, por ejemplo, un formulario de Recepción de Materiales, allí se indica cómo se recibe, los tipos de revisión existentes, los tamaños de las muestras, las especificaciones exigibles.

- **Operatoria.**

En las empresas en que estos contenidos se encuentran internalizados, se crean valores de calidad y de calidad personal. Estos valores están muchas veces orientados, en las empresas de servicio, al desempeño y la calidad del servicio al cliente. Se trata que sea reconocido por el conjunto de la organización el funcionario capaz de entregar un buen servicio. Esta es una de las razones de la expresión pública del reconocimiento. Como se plantea expresamente en una empresa: "Por eso se preocupan de dar el premio a una persona. Se trata de crear héroes, mostrando qué cosas ha hecho, como ejemplo para el resto".

Del mismo modo, en las empresas productivas, generalmente se establecen auditorías, que están a cargo de los diferentes auditores de calidad. Para ello existe el Consejo de Calidad, y diferentes Equipos de Calidad, que generalmente trabajan por temas. Además, las empresas con este sistema, son auditadas externamente por la empresa SGS (Société Générale de Surveillance).

Se establecen, en varias empresas, indicadores de gestión para cada área, con diversos tipos de reuniones con distintos métodos. Por ejemplo, con métodos de gestión y de seguridad industrial, con métodos de análisis, con brain storm. Se utilizan también reuniones participativas, de investigación, de acción, con métodos de mejoramiento continuo. Así se considera la calidad total.

Del mismo modo se imparten cursos basados en el tema de la calidad. Sin embargo, en algunas empresas tienden a modificar este método, suprimiendo los cursos específicos de calidad, como ya hemos adelantado, pero introduciendo el tema de la calidad en todos y cada uno de los cursos que se imparten de acuerdo a los programas anuales.

Estos métodos, unidos a una capacitación constante, contribuyen a que la calidad sea cuestión de una cultura que impregna todo el actuar del trabajador (Para considerar la capacitación respectiva, nos referimos, más arriba, a los Talleres y Cursos de Calidad, en el acápite destinado a las Políticas de Capacitación).

Algunas empresas reconocen no tener el control de calidad que debieran tener. Ello, especialmente en empresas de servicios. Como lo indica un gerente de calidad, "porque no se notan los errores, no es como en la producción donde se amontonan los televisores defectuosos". En otras es un proceso largo, donde recién se introduce el Control de Calidad y de Procesos, control que es potenciado con asesorías externas, las que, se espera, "dejarán bien controlado los procesos para el 2000. Todo el personal será evaluado por el cumplimiento de estándares de sus procesos".

- **Capacitación.**

Esta línea de calidad se encuentra directamente apoyada por los planes de capacitación y por diversos planes de desarrollo, aspectos que volveremos a tratar más adelante. Como se indica en una empresa:

"Así, cada Sucursal debe definir un Plan de Calidad para el año. Para ello, la Subgerencia de Capacitación entrega capacitación, asesoría, y apoyo a estos planes. Ya está bastante sistematizado este trabajo, hay un manual de procedimientos, formularios, etc."

Existe también diversos Planes de Trabajo con las Unidades Internas, es especial con aquellas que tengan más bajo rendimiento en el tema de la Calidad de Servicio Interno o Externo.

- Mediciones.

Existen diversos sistemas de evaluaciones, particularmente mediante encuestas de distinto tipo. Una de ellas es la **Evaluación de la Gestión de Calidad**. Se utiliza con el método de Malcom Baldrige, que está en el origen de las bases del Premio de la Calidad y la Productividad. Tiene dos objetivos. El 1º, el más importante, es el diagnóstico de las fortalezas, y de las áreas de mejoramiento, como un imput más para el proceso de planificación. El 2º, es que muchas empresas tienen metas que pueden traducirse en un puntaje anual, permitiendo que así se mide la meta de calidad de los directivos de cada empresa.

En algunas empresas, incluso las Areas Comerciales son evaluadas en gestión de calidad por los **clientes externos**.

Cabe destacar, en algunas empresas más adelantadas en estos métodos de calidad total o mejoramiento continuo, están comenzando a asumir la nueva idea de la "Learning Organisation", la organización que aprende. El mejoramiento continuo, es sólo una parte de esta nueva metodología, o nueva filosofía de gestión. Su maestro es Peter Senger. También desarrolla esta técnica Fred Kofman, que aplica la distinción Conocimiento/Aprendizaje, es decir, lograr hacer algo que antes no se era capaz de hacer. Este modelo de gestión socializa el saber, y enseña a aprender, salvaguardando el conocimiento de la organización como un todo.

- Proveedores.

Los sistemas de calidad, que tienen una importancia fundamental en la gestión moderna de la empresa, junto con la multidimensionalidad que hemos venido constanding se proyectan igualmente, no sólo ex post, hacia los clientes, sino también ex ante, frente a los proveedores.

Es evidente que si la empresa está orientada a proporcionar productos y servicios de calidad, ésta no sólo depende de su gestión, sino que también exige insumos de buena calidad.

Ello ofrece una importancia creciente, pues a su vez, especialmente en empresas grandes, así como en las empresas del Estado, se privilegia a aquellos proveedores que no sólo proporcionan insumos de buena calidad, sino también que pueden mostrar la existencia de relaciones laborales satisfactorias con su personal.

Es por ello que el sistema de calidad total del Premio de la Calidad, impartido por el CNPC establece explícitamente en la Gestión de la Calidad y Productividad de los Procesos, la "Calidad de los Proveedores" que hace referencia a los requisitos de calidad que se les impone, a los mecanismos y formas de apoyo a su desarrollo, y a la evaluación y mejoramiento de los procesos relacionados con estos proveedores.

Una proyección importante de lo anterior, es que en esta forma, las alianzas estratégicas, no sólo se establecen entre la empresa y sus trabajadores, generalmente organizados, sino también con sus proveedores. Veamos un testimonio es ilustrativo al respecto:

"La relación con proveedores es óptima. Usan la ingeniería compartida para obtener ventajas técnicas. Por ejemplo, con la Empresa Alianza, ella capacita a su personal para pinturas. Lo mismo sucede con otras. Sobre la calidad, desde los mismos

Choferes comienza. Ellos que tienen las Notas de Pedido, son los primeros Inspectores de Calidad frente a los proveedores. También cuando se reciben los materiales en cada Sección”.

Algunas empresas estatuyen explícitamente esta opción:

“Nuestras actividades están orientadas a proveer a nuestros clientes los mejores productos en la industria. Buscamos proveedores y contratistas eficientes para obtener productos y servicios de alta calidad. Y si es apropiado, desarrollamos relaciones de largo plazo para mejorar, continuamente nuestra calidad”.

En otra empresa se establece explícitamente la metodología para llevar a cabo la evaluación de proveedores considerando los siguientes items:

- Antecedentes del Proveedor (servicios): nivel técnico de sus trabajadores e instalaciones, nivel general de desempeño.
- Calidad: porcentaje de rechazos en la recepción, posesión de certificados de calidad.
- Puntualidad: diferencia entre la fecha convenida y la fecha de recepción.
- Cantidad: diferencia entre la cantidad solicitada y la recepcionada.

Del mismo modo, esta política de los proveedores, se aplica igualmente a las empresas proveedoras de trabajo, es decir a los **subcontratistas** como indicamos recién, más arriba.

Con estos antecedentes hemos entregado una visión general del conjunto de las políticas que expresan y operacionalizan la labor de desarrollo del recurso humano, base y norte del management participativo. Luego de este examen, que representa las definiciones de los estamentos directivos de las empresas estudiadas, entraremos a analizar la forma en que ellas son asumidas y gestionadas por los jefes o ejecutivos principales de las empresas estudiadas.

SECCIÓN II.

LA INTERNALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL MANAGEMENT PARTICIPATIVO POR PARTE DE LOS CUADROS SUPERIORES.

Como indicáramos inicialmente, las políticas precedentes del management participativo han sido analizadas a partir de las grandes definiciones entregadas fundamentalmente por los Gerentes Generales y los Gerentes o encargados de Relaciones Laborales o de Recursos Humanos. Estas definiciones han sido confrontadas con los testimonios del personal entrevistado en los distintos niveles de la empresa.

Complementando el análisis precedente, nos interesará seguir el flujo de los principales contenidos y elementos de dichas políticas, examinando las alternativas de su implementación, desde esta fuente superior, hasta llegar al trabajador de base y a la organización sindical.

Para ello entregaremos en primer lugar una síntesis de las formas y grados en que los **jefes o ejecutivos principales de las empresas**, la mayoría jefes de División, de Área, o de Sección, incluso de algunos Departamentos importantes, incorporan y asumen en su propia gestión las políticas propias del management participativo. Es evidente que una mayor o menor internalización de dichas políticas y de sus principales contenidos por parte de estos jefes superiores, favorecerá su operatividad y vigencia y podrá ser la garantía de una incorporación efectiva en los restantes estamentos.

Más adelante, en la siguiente sección, seguiremos el curso descendente de la transmisión de estas políticas, para llegar a los niveles de **los ejecutivos en directo contacto con los trabajadores de base**. Finalmente, en nuestra tercera parte, consideraremos la forma en que dichos contenidos son recibidos por los propios **trabajadores de base**, y por las **organizaciones sindicales**, cerrando así este círculo, que se espera sea virtuoso.

Como ya adelantáramos, al realizar este análisis, con esta metodología, que considera un flujo descendente y a la vez distintos tipos de empresas, iremos teniendo una visión de las distintas formas en que dichas políticas se definen, se gestionan, se operacionalizan y se reciben. Por otra parte, podremos apreciar el modo como ellas van siendo implementadas, los obstáculos que encuentran, los perfeccionamientos que se les van incorporando. Este análisis ayudará a detectar las variaciones que se registran, tanto en estos diferentes estratos (gerentes, jefes superiores, supervisores, trabajadores y dirigentes), como entre los distintos tipos de empresas. En este estudio de casos, se ha ido produciendo un ir y venir, muy fecundo, entre nuestro análisis teórico inicial, y el trabajo de campo. Esta interacción nos permitirá ir precisando los contenidos de estas políticas, así como sus interacciones, enriqueciendo el análisis de conjunto.

En esta perspectiva analizaremos el operar en concreto de las diversas políticas que implementan los estilos del management participativo, a partir del testimonio de los altos jefes en cada una de las empresas estudiadas.

Antes de iniciar este análisis, cabe una advertencia previa. Al detectar las formas y grados en que los estilos del management participativo eran asumidos e internalizados por los jefes superiores de las empresas, pudimos constatar una importante constante, que tendió a complementar el análisis precedente realizado en el ámbito de las gerencias. Pudimos comprobar la existencia, en varias empresas, de una opción claramente definida por estos estilos participativos. En ellas se ha recorrido un proceso sostenido en el tiempo, un proceso progresivo de reflexión, de capacitación, de convencimiento, y socialización de la necesidad y conveniencia de asumir estos estilos participativos. Tal opción se ha ido traduciendo en la internalización efectiva de estos

critérios, por parte de los jefes superiores. Y en especial, en la aplicación concreta y práctica de las diversas políticas de desarrollo del recurso humano. A su vez, hemos podido comprobar, como correlato de lo anterior, que cuanto más profunda y sostenida es esta opción y esta internalización, mayor es el conjunto de políticas de desarrollo utilizadas. Del mismo modo, mayor es el grado de integración de las mismas, en un importante proceso sinérgico de retroalimentación y reforzamiento mutuo. Estas constantes nos sirvieron así como criterios para distinguir empresas con altos niveles de gestión participativa o cooperativa, empresas que recién se inician en estos estilos, y empresas en las que se registran insuficiencia en tales estilos. Además, en el análisis que iremos presentando, cuando sea necesario podremos distinguir entre las empresas ligadas al ámbito productivo y las pertenecientes al sector servicios.

Con este telón de fondo iremos examinando las formas y grados en que estos **jefes superiores**, incorporan y asumen en su propia gestión las políticas propias del management participativo.

1. LA PRÁCTICA DEL RECONOCIMIENTO.

Las políticas de reconocimiento que analizamos más arriba (supra, Sección I, 2.3. "Políticas de Reconocimiento: estímulos, premios, compensaciones"), son ampliamente ratificados por los jefes superiores, siendo asumidos como prácticas habituales, concretando así los planteamientos más de tipo declaratorio que consignamos inicialmente. Ello nos exime de detallar estos aspectos ya tratados.

Lo que sí nos interesa destacar a partir de los testimonios de estos jefes superiores, es que pudimos corroborar la existencia de diferencias entre empresas, según la variedad, extensión y profundidad con que son aplicadas estas políticas, y según la mayor integración y riquezas de los mecanismos e instancias que las vehiculizan y concretizan. Así por ejemplo, en las empresas donde el tipo de gestión participativa está más afianzado y consolidado, operan prácticamente todos los mecanismos de reconocimiento ya analizados, en sus diferentes modalidades, tanto económicas, como morales, con expresiones diarias y periódicas, ligadas a resultados y a calidad, etc., con bastante integración de los mismos. En las empresas donde dichos estilos están en proceso de implementación, estos mecanismos son más restringidas y puntuales, y tienden a centrarse en los aspectos más económicos. En los casos de insuficiencia de estos estilos, pasa a predominar el reconocimiento solamente moral, e incluso, no como práctica habitual, al igual que el reconocimiento tradicional, como el premio a la antigüedad.

En síntesis, comprobamos una clara adecuación entre las políticas de reconocimiento planteadas en términos declarativos por las altas gerencias, y las prácticas concretas asumidas por las jefaturas superiores. Estas jefaturas, en su gran mayoría, prácticamente con una excepción en el total de empresas consideradas, operacionalizan y aplican las ideas rectoras previamente consideradas al respecto, incluso ampliándolas en algunos casos.

2. PRINCIPALES MECANISMOS UTILIZADOS PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

Al examinar inicialmente las políticas de recursos humanos, en el acápite 2.4. consideramos el compromiso y desarrollo de las personas. Tuvimos allí oportunidad de valorar la importancia otorgada a la capacitación, a los estudios del clima laboral, así como la importancia de las comunicaciones, de la política de evaluaciones, etc.

Nos interesó, a partir de estas declaraciones, examinar en la práctica misma de los altos ejecutivos, la forma y el grado en que dichas orientaciones eran asumidas e implementadas en concreto.

Al respecto pudimos constatar, que una de las principales expresiones de estas políticas de desarrollo del recurso humano, estaba representada en sus prácticas, por el empeño de estos ejecutivos en favorecer la toma de decisiones, la libertad para opinar, para expresarse, así como en la práctica asumida de pedir opiniones. Esto, tanto en **empresas productivas como de servicios**. Ello se ve complementado, en algunas empresas, por la creación de Comités, con composición múltiple, para dar soluciones a problemas puntuales. En ellos se convoca trabajadores de distintas secciones, los que proponen y plantean soluciones para toda la empresa. Estas prácticas permiten suscitar el aporte creativo y el desarrollo personal y de grupo, constituyendo, en muchas ocasiones, una verdadera cultura de empresa.

Esta opción por el desarrollo de las personas hace que en la mayoría de las empresas estudiadas, y en la práctica de sus ejecutivos, se consideren en primera instancia las relaciones laborales en la compañía, y luego la posición frente a la competencia. Igualmente, en muchas empresas, como ya hemos visto, opera el concepto de la meritocracia, que liga los ascensos y promociones, la carrera profesional, los estímulos y reconocimientos, al desempeño y desarrollo del trabajador. Ello ha sido ratificado por la mayoría de los altos ejecutivos consultados, a partir de sus propias experiencias.

Un aspecto que vale la pena resaltar es que en muchas oportunidades los jefes tienen conciencia, no sólo para sí mismos, sino en relación al rol de los supervisores, que gran parte del desarrollo de las personas se logra a través del **testimonio personal de dedicación, trabajo, creatividad**, etc. También, aunque en menor proporción, al menos explícitamente, se le atribuye un papel importante a la **polivalencia**, como mecanismo o instancia de desarrollo de las personas.

Sin embargo, es importante reseñar que en las jefaturas intermedias o de tercera línea, y en las empresas que **recién se inician en estos nuevos estilos**, estas políticas de desarrollo, o **no existen**, o se las visualiza en forma más parcial, centrándolas en instancias muy específicas. Como por ejemplo, en los Comités Bipartitos, en determinadas charlas, o en las instancias de sugerencia de ideas, y particularmente en las prácticas de capacitación, respecto a las cuales abundan más los testimonios.

Ello testimonia en ese tipo de empresas, o en ese tipo de cuadros, una visión más parcial y más concreta del tema del desarrollo del recurso humano. Visión que se encuentra asumida en términos más globales e integrales en las jefaturas más altas y particularmente en las empresas con estilos participativos más consolidados.

Vemos que, en general, las definiciones o los enunciados referidos a las políticas e instancias de desarrollo del recurso humano, son una realidad operante en la preocupación de las jefaturas. Ellas se internalizan en forma más global e integrada en los cuadros superiores de las empresas, y en forma más concreta y parcial en las jefaturas menores. Pero ellas constituyen instancias y políticas operantes.

3. FORMAS CONCRETAS DE LA RECEPCIÓN DE IDEAS Y SUGERENCIAS.

Como vimos en el acápite dedicado al Sistema de Comunicaciones, y en particular a los Sistemas de Recepción de Sugerencias, (supra, Sección I, 2.5.3.), éstos responden a la opción por el desarrollo del recurso humano. En efecto, estas instancias y mecanismos, no sólo permiten recoger los aportes del recurso humano, sino incentivar su participación en la gestión de la empresa, y a la vez mejorar su confianza en sí mismos, su autoestima.

Especialmente en las empresas con buen desarrollo de los estilos de management **participativo**, como son la mayoría de las empresas estudiadas, se aprecia en los jefes superiores, una importante acogida de estos sistemas en la práctica. Se aprecia una buena disposición para suscitar los procedimientos destinados a recoger ideas, recibir sugerencias, idear mecanismos para ello, abrirse al aporte creativo del recurso humano, etc. Es decir, se comprueba una integración y refuerzo mutuo entre estas diversas instancias. Ello permite entender que en algunas de estas empresas, estos sistemas constituyen así "una cultura de sugerencias".

Particular importancia adquiere, en este nivel, el aprovechar el contacto directo del trabajador con los clientes, para suscitar en ellos una actitud atenta y creativa de recepción de ideas de mejoramiento de la producción o los servicios. Lo mismo ocurre frente a la apertura a la recepción del aporte creativo de los funcionarios, como las ideas e iniciativas de mejoramiento de procesos, los que son dados a conocer al conjunto y puestos en práctica.

Existen igualmente, los diversos mecanismos ad hoc, que ya notáramos precedentemente. Lo novedoso que nos interesa destacar al respecto, es que muchas veces, estas iniciativas se fundan en la convicción que el proceso de trabajo es una **Cadena de Valor**, de aportes mancomunados. Como ya hemos visto anteriormente, se propicia el concepto de "responsabilidad individual y colectiva, es decir "hacer lo que se sugiere".

También se da la ocurrencia de que se ligue la recepción de sugerencias a los **Equipos de Mejoramiento Continuo**. Como se indica expresamente, y en especial en las **empresas productivas**. En este tipo de empresas se puede constatar una amplia gama de mecanismos e instancias que suscitan el aporte creativo del trabajador, reforzándose mutuamente. Sin embargo, también hay excepciones en este nivel. En efecto, y como hecho particular, en una de las empresas estudiadas, se reconoció abiertamente que no se asumen estos sistemas de sugerencias, por el enorme trabajo que dan, una vez que se asumen en serio.

Es interesante destacar también, que la propia coyuntura de la crisis económica vivida en este último tiempo, ha sido aprovechada, proactivamente, para recepcionar ideas frente a los Planes de Austeridad, etc.

En empresas en las que se **inician los nuevos estilos participativos**, o bien aquellas en que estaban sometidas a fuertes requerimientos de trabajo en el momento de nuestro estudio (por envíos urgentes al mercado exterior, con trabajo intensivo), estos sistemas operan en forma parcial, limitándose a solicitar al personal que presenten inquietudes, innovaciones, quejas, o demandas. En otras, estos mecanismos están recién en desarrollo, sin que hubiesen tenido éxito los procedimientos anteriores. Ello ha llevado a incentivar la entrega de ideas y sugerencias, mediante el otorgamiento de premios y la formación de Comités ad hoc. Incluso, en algunas de estas empresas, tiende a confundirse la recepción de ideas con las reuniones o contactos habituales con el personal para escuchar sus problemas o dificultades.

Por último, en aquella empresa en la que **no existen relaciones cooperativas** como práctica expresa, esta recepción de ideas y sugerencias, es poco frecuente, esgrimiéndose como razón su personal demasiado joven y poco calificado.

Fuera de constatar la asociación entre estilos de management y riqueza y diversidad de las políticas aplicadas, como cuestión importante, es preciso reconocer que esta asociación no es cien por ciento unívoca, o perfecta. En efecto, puede darse el caso en que jefaturas de empresas con estilos de management cooperativo medianamente desarrollados, implanten buenos sistemas de recepción de sugerencias. O de jefes de empresas con especial avance en estos estilos, que no lo hagan en tan buena forma.

4. TIPOS DE TRABAJO Y RELACIONES LABORALES COOPERATIVAS.

Inicialmente tuvimos oportunidad de referirnos a la relación que se establece entre el tipo de trabajo prevaleciente y el desarrollo de las relaciones laborales cooperativas. Observamos más arriba (en la Sección I, en el acápite 1.7., destinado a la Filosofía de las Relaciones Laborales Cooperativas) que el trabajo predominantemente desarrollado en equipo favorece la implantación de los estilos de gestión basados en relaciones laborales cooperativas.

En nuestro análisis con los Jefes, encontramos que éstos, en su gran mayoría, hacían referencia -como aspecto novedoso- a la existencia de una dualidad de tipos de trabajo. Es decir, hacían ver que en sus respectivas empresas predominaba, a la vez, trabajos de tipo individual y trabajos de tipo cooperativo, en equipo, especialmente en las **empresas productivas**. Lo importante a destacar es que si bien el trabajo puede ser de tipo individual en algunas secciones o talleres, existe una interdependencia entre ellas, visualizándose el trabajo, por una parte, como una **cadena**, y por otra, considerándose como "**clientes**", unos de otros.

Esta descripción la comprobamos en diferentes empresas, habiéndonos preocupado explícitamente de conocer en concreto el flujo de la producción en ellas. El trabajo en la mayoría de ellas se considera un proceso integrado. Eso supone y exige relaciones laborales cooperativas, con respeto por la persona, con capacitación, etc.

Esta misma realidad se constata en **empresas de servicios**. En ellas se observa que es difícil concebir el trabajo en forma individual, refiriéndose igualmente a la cadena de trabajo que ya mencionamos, en la que cada uno aporta, y si falla, lo que falla es el conjunto. En estos casos, se hace resaltar también la concepción de cadena, pero no sólo en términos operativos, sino en cuanto a su contenidos, es decir, como "**cadena de valor**", en la que el trabajo individual se enriquece al conjugarse con el de otros, resultando un aporte mayor que el de la suma de los aportes individuales.

Este trabajo en equipo integra -además de la interacción de múltiples trabajos- la dimensión multidisciplinaria, que lo enriquece, incidiendo en un mejoramiento de la calidad. Una expresión concreta de ello, es por ejemplo, el caso de la capacitación, la cual no se hace depender sólo de un departamento, como el de Recursos Humanos, sino que depende de todos y cada uno, recibiendo los aportes de los distintos departamentos.

Cabe destacar, sin embargo, que en aquellas empresas en las que el tipo de relaciones laborales no alcanza una dimensión cooperativa suficientemente desarrollada o extendida, no se valora tanto el trabajo en equipo. Más bien se tiende a reconocer la dependencia entre las secciones, haciendo referencia a la necesidad de apoyo mutuo, pero en términos más generales. Esta visión más restrictiva la constatamos solamente en dos empresas. En las restantes se percibe una clara comprensión de la importancia que asume el trabajo en equipo, tanto en cada unidad, como entre ellas.

En nuestras entrevistas a los ejecutivos, al inquirir por la existencia o necesidad de este tipo de trabajo cooperativo y su vinculación con las relaciones laborales cooperativas, en muchas ocasiones se nos hizo ver que un trabajo en equipo, no necesariamente implica relaciones cooperativas. Hay empresas que tienen ese tipo de trabajo que demanda cooperación, pero que no tienen relaciones laborales cooperativas. Nos parece éste un aporte interesante, que muestra cómo muchas veces el trabajo en equipo, de tipo formal, impuesto por la necesidad, no basta para ser sinónimo de "equipo", en el sentido de "mancomunidad", de relaciones laborales cooperativas.

Del mismo modo se aprecia la importancia que asume el trabajo en equipo en cuanto elemento **favorecedor de un buen clima laboral**, como expresión de un trabajo

integrado. A su vez, esta opción cobra especial interés, pues permite ligar esta valoración del trabajo en equipo, como expresión de una cultura del trabajo cooperativo, al conjunto de las políticas de desarrollo del recurso humano. En efecto, muchas veces se utilizan precisamente los "talleres de trabajo en equipo" para revisar temas sobre comunicación, liderazgo, etc.

Al respecto está subyacente la convicción que no sólo es posible tener equipos de trabajo en la empresa, "sino que es mal negocio no tenerlos". Se parte de la idea, que por ejemplo, en un grupo de tres, puede que cada uno aporte 100, pero al trabajar en grupo, se aporta 400, hay un plus que lo da el trabajar en equipo, que **multiplica las sinergias**. En este sentido, el equipo es más que la suma de cada uno de sus componentes.

Esta orientación se percibe **igualmente tanto en los trabajos productivos como en el ámbito de los servicios**. La existencia de estas instancias de trabajo en equipo permiten enriquecerse con el aporte de los demás, resolver problemas en conjunto, solucionar conflictos, favorecer la democracia interna en la empresa, y la búsqueda de soluciones basadas en la estrategia del "ganar-ganar". Como vemos, se ordena efectivamente a favorecer las buenas relaciones laborales, propendiendo a que ambas partes, ejecutivos y trabajadores, se beneficien de las soluciones y los acuerdos.

A su vez, este tipo de trabajo exige no sólo una metodología (trabajo ordenado, con distribución de tareas y responsabilidades, programas, evaluación, etc.), sino también y sobre todo, un **código de ética** (respeto al otro, respeto al grupo, lealtad, etc.). Por ello, algunos de estos equipos están acompañados de un "Facilitador", es decir un supervisor que efectúa un rol pedagógico, hasta que esta cultura se internaliza, formando incluso, grupos de Facilitadores.

Como ya hemos indicado, vemos internalizada en forma bastante difundida, si bien no en forma siempre explícita, la cadena que liga cultura de trabajo en equipo y la excelencia de la productividad y eficiencia, base de la competitividad.

5. INSTANCIAS DE PARTICIPACIÓN OPERANTES EN LAS EMPRESAS.

Como vimos inicialmente al analizar las Instancias de Comunicación y Participación Conjunta (supra, Sección I, cap. 3), éstas son medios organizativos que tienden a validar una política de relaciones laborales cooperativas, o un estilo de management participativo.

En el ámbito de los jefes superiores, pudimos constatar en la inmensa mayoría una aplicación concreta de las variadas instancias de participación que ya hemos consignado a nivel general. Se trata de reuniones informativas, de análisis de la marcha de la empresa, o del mercado; de coordinación, de planificación del trabajo; de desarrollo de productos, o de revisión de las metas; de aporte mutuo, de tipo general, o más especializadas.

Al respecto, en nuestro trabajo de terreno hemos podido comprobar el funcionamiento efectivo de aquel vasto conjunto de reuniones y equipos que ya destacamos previamente. Se constata, al respecto, una práctica extendida de este tipo de reuniones con toda su gama de variaciones. Ello, a su vez comprueba lo que planteáramos inicialmente, en orden a la preocupación de los jefes superiores de acompañar las reuniones que sus subordinados mantienen con el personal de base. Precisamente como una forma de garantizar el flujo de las informaciones y de las orientaciones que se imparten de los altos mandos, así como el flujo que viene desde las propias bases.

En este sentido, vemos como característica esencial de la vigencia de relaciones laborales cooperativas, esta existencia y funcionamiento periódico de las instancias de comunicación y participación conjunta. Éstas expresan el carácter mancomunado del trabajo en la empresa, aspecto que vimos tan presente en el análisis que hicimos de los tipos de trabajo individuales o cooperativos.

Precisamente, la única excepción que encontramos en este aspecto, es la de aquella **empresa que no goza de relaciones propiamente cooperativas**. En ella, se manifiesta expresamente una falta de interés en este tipo de instancias, existiendo sólo las habituales reuniones con todos los supervisores, por lo demás bastante cortas, o bien cuando ello se hace muy necesario.

El polo opuesto es el de los casos en los que existe una alianza estratégica sea ésta formal o informal. En ellas, las dirigencias sindicales hacen parte integrante de los diversos tipos de reuniones que hemos consignado, entregando su aporte específico.

6. LAS EXPRESIONES DEL INVOLUCRAMIENTO.

El tema del involucramiento del personal ha estado presente en todas las dimensiones de las relaciones laborales cooperativas que hemos examinado en nuestro desarrollo. La razón de ello es que hacia allá apuntan todas las políticas y mecanismos de comunicación, de información, de participación, de reconocimiento, de capacitación, etc. Todas ellas son políticas que buscan promover este involucramiento del trabajador con la empresa, desarrollarlo, incentivarlo, medirlo, reconocerlo, y tomarlo como criterio de promoción y estímulo. Este involucramiento se encuentra también estrechamente ligado al conocimiento y adhesión a la **misión y objetivos** de la empresa.

Vimos más arriba, la forma cómo la empresa busca suscitar este involucramiento (supra, Sección I, 2.4. Compromiso y Desarrollo de las Personas). En el nivel que estamos analizando ahora, el de los jefes superiores, hemos podido observar un importante grado de aplicación práctica de estos mismos criterios.

Al respecto hemos podido comprobar, especialmente en aquellas empresas en las que **predomina el management participativo**, tanto en el **ámbito productivo como de servicios**, una apreciación muy positiva al respecto. Hemos constatado, en efecto, un alto grado de compromiso e involucramiento del personal con la empresa, con su misión y con sus objetivos estratégicos. Las opiniones de estos Jefes muestran que cuentan con gente muy responsable; con fuerte involucramiento; tremendamente implicados; muy comprometidos.

Se hace ver que los trabajadores conocen tanto el proceso como la misión, existiendo en algunos casos medios gráficos para reforzar ese conocimiento. Los testimonios abundan en orden al compromiso con la misión de la empresa. Este involucramiento se verifica en el compromiso del trabajador con su equipo, con su oficio, con la misión de la respectiva unidad, taller o sucursal, así como con los diversos proyectos o campañas en marcha en cada empresa. Esta realidad se constata bastante operante, quizá con mayor predominio, en cuanto al conocimiento de la misión, en las **empresas de Servicio**.

Este involucramiento con la misión y los objetivos de la empresa no es sólo declarativo, es un comportamiento efectivo. Lo comprueban estos jefes, principalmente en los resultados anuales alcanzados, así como en la disposición a **realizar esfuerzos extraordinarios** cuando ello ha sido necesario solicitarlo. Del mismo modo, y en forma importante, se comprueba este involucramiento en la **adecuación del personal a la coyuntura de crisis económica** que ha afectado al país en estos últimos dos años.

Esta crisis ha significado la adopción de diversas medidas restrictivas y limitativas en cuanto a menores estímulos, ahorro de costos, etc.

En aquellas empresas en que las relaciones laborales cooperativas están **comenzando a desarrollarse**, o bien no se interiorizan en toda su extensión, este involucramiento se constata especialmente en los trabajadores más antiguos. En algunos casos en un alto porcentaje del personal. En otros, en un grado cercano o algo superior al 50%, constatándose también en la existencia de gente "con la camiseta puesta".

En aquel caso en que dichas relaciones **no se desarrollan en forma suficiente**, esta disposición al compromiso e involucramiento, sólo se pudo constatar en una determinada sección, o bien sólo en una reducida proporción del personal. Primaria en ellas la importancia de la retribución del salario.

Es también bastante claro que los grados y niveles de esta disposición al compromiso, a considerar la empresa como una obra común, a sentirse parte de ella, es el resultado del conjunto de las políticas del management participativo. Es el resultado de las políticas participativas, comunicacionales, capacitadoras, de desarrollo y de reconocimiento que hemos venido observando, estableciéndose una estrecha relación entre estas políticas y el involucramiento resultante.

7. FORMAS DEL TRASPASO DE LA CULTURA DE LA EMPRESA AL PERSONAL.

El traspaso de la cultura de la empresa al personal que labora en ella, representa una línea de trabajo de especial relevancia en los nuevos estilos participativos. Interrogados al respecto, los Jefes entrevistados señalan la utilización de un conjunto de mecanismos e instancias que inciden en este traspaso. Como uno de los principales mecanismos utilizados se menciona, con mucha insistencia, el sistema basado en la **meritocracia**, así como las **Evaluaciones de Desempeño**. Del mismo modo, este traspaso se logra mediante las actividades de capacitación, así como a través de las informaciones, de la recepción de ideas y sugerencias. También mediante el reconocimiento y a través del conjunto de mecanismos de comunicación y participación. Es decir, podemos comprobar que esta cultura se traspasa a través del conjunto de las instancias que utiliza la empresa para el desarrollo del recurso humano y de las relaciones laborales cooperativas.

Cobra interés, un aspecto que es muchas veces resaltado en **las empresas con buenos niveles de relaciones laborales cooperativas**, trátase de **empresas productivas** o de **servicios**. Esto es, que la cultura de la empresa se difunde principalmente en la interrelación del trabajador con sus pares y superiores, mediando la acción del propio testimonio del jefe respecto al subordinado.

Entre estas acciones se destaca como factor de importancia, el buen trato hacia el trabajador. Estos canales principales se refuerzan mediante una diversidad de mecanismos, tales como los comunicados por Intranet del Gerente; las reuniones con las altas jefaturas; los medios de difusión, como Revistas, Informativos, Manuales, Videos, etc. Así como mediante la entrega de diverso tipo de cursos.

También es destacado el período de acogida del nuevo trabajador, como una etapa relevante en este esfuerzo. En ella, se le entregan al nuevo funcionario, en forma integrada, los valores de la empresa, los principales elementos de su cultura, principalmente en los denominados "Cursos de Inducción".

En **las empresas que recién se inician en los nuevos estilos de management participativo**, se le da una **especial importancia al líder**, en este caso, a su gerente. Se destacan sus características, su forma de interrelacionarse con los trabajadores.

En cambio, en aquella empresa que **ofrece dificultades en alcanzar niveles satisfactorios de relaciones cooperativas**, o bien se reconoce, simplemente, que no hay canales de comunicación de la cultura, dada la administración muy paternalista y de tipo familiar, sin un perfil cultural determinado.

En estos términos, podemos comprobar que las diversas instancias de desarrollo del recurso humano, refrendadas por el propio testimonio de los jefes, en su vida y acción diarias, son el canal principal de la transmisión de la cultura de la empresa. Y es esta cultura, la que a su vez, en un proceso de retroalimentación, alimenta y dirige las diversas políticas e instancias de desarrollo.

8. VISION DEL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

El clima laboral, se nos revela en este examen, como una expresión privilegiada de las relaciones laborales en la empresa. Éstas son la resultante, a la vez, de las políticas de desarrollo del recurso humano, de las instancias de comunicación y participación conjunta, así como de los mecanismos de aporte del recurso humano. Frente a esta temática, el testimonio de los jefes superiores entrevistados, es en general positivo, aunque se pueden distinguir algunos leves matices diferenciales.

En este sentido, si bien los diversos testimonios, tanto de **empresas productivas** como de **servicios**, insisten en calificar el clima laboral como bueno, sin embargo ofrecen algunas variaciones. Tales variaciones apuntan a diversos matices que van desde el reconocimiento de las relaciones laborales como "bastante buenas", o "muy buenas", hasta las relaciones "buenas", o "en general buenas". O bien aceptando que no hay mayores problemas.

Al respecto, como ya hemos visto en varias oportunidades (por ejemplo, respecto al tema "Medición del Nivel de Comunicaciones Internas", más arriba en Sección I, 2.5.d.), en varias de las empresas estudiadas operan las Encuestas de Satisfacción y de Clima Laboral, que por lo general entregan buenos resultados. En una empresa, se señala al respecto que en la Encuesta de Satisfacción en el Trabajo, aplicada en 1997, un 95% señalaba estar entre "muy satisfecho y satisfecho", y un 90% en 1998.

Sin embargo, en algunas oportunidades este mecanismo no basta, dependiendo su evaluación de la periodicidad de las mediciones. Al respecto, en la opinión de uno de jefes entrevistados, estas encuestas de clima debieran ser periódicas, al menos en forma anual y no cada dos años, dadas las importantes fluctuaciones del mercado que inciden en cambios en la propia gestión de la empresa.

Unido a lo anterior, existen miradas críticas, que reconocen **los impactos de la crisis económica** o del **trabajo exigente**, en el ambiente laboral. Este impacto se traduce, prácticamente en todas las empresas estudiadas, en un trabajo más exigente, con mayor intensidad en sus ritmos, en mayor presión. A pesar de ello, se reconoce un buen clima laboral, influyendo en muchos casos la política de puertas abiertas de la empresa hacia sus trabajadores.

Sus manifestaciones son particularmente la inseguridad, las exigencias del mercado, el temor al despido. Sin embargo, en varias de estas empresas se han esforzado por evitar la política de despidos. Como puede apreciarse, si bien los testimonios de estos jefes entrevistados son positivos, dejan entrever, por esta gradación de calificativos y por el reconocimiento del "factor crisis", o el factor "trabajo exigente", o del factor "ambiente bochornoso del mercado", que existen factores perturbadores, en mayor o menor grado.

En forma quizá sorprendente, también en **aquella empresa en la que no predominan las relaciones laborales cooperativas**, el clima laboral es considerado en general bueno, aunque no existen mediciones al respecto. Más adelante el testimonio de los supervisores y el de los propios trabajadores y sindicatos, podrá completar este panorama.

9. FORMAS DE APLICACIÓN DE LA CALIDAD EN EL TRABAJO.

El tema de la calidad total lo hemos considerado en forma extensa en la Sección I, acápite 4.2. "La Calidad en el Trabajo". Por otra parte, tres de las empresas estudiadas han obtenido el **Premio de la Calidad otorgado por el CNPC**, y el resto aplica el método Baldrige, mientras sólo una de las empresas no incorpora esta política y otra se está iniciando en el tema. En este sentido, prácticamente todas, con una sola excepción, asumen los planes y programas de calidad en su práctica diaria.

Por ello, no es de extrañar que la mayoría de los testimonios de los Jefes entrevistados, ratifiquen los planteamientos de las gerencias superiores, que ya hemos consignado. En esta visión de la práctica más concreta, se entregan algunos antecedentes complementarios al respecto.

9.1. Calidad, Preocupación Central, Apoyada por las Distintas Evaluaciones.

Varias empresas están postulando al Premio Nacional de la Calidad, y aplicando los criterios que fija el CMPC, al cual ya nos referimos. A su vez, la calidad es **objeto de las diversas instancias de participación, evaluación y comunicación** que hemos consignado. Al respecto, existen varios conductos. Podemos destacar entre los más utilizados:

- Los Procesos de Evaluación de Desempeño.
- Encuesta Ascendente.
- Encuesta de Cliente Interno.
- Encuesta de 360 Grados (que incluye como vimos, una evaluación de los pares, de sus subordinados, y de sus jefes).
- Evaluación de la Gestión de Calidad, mediante encuestas ad hoc.
- Evaluación en Gestión de Calidad de cada Área por los Clientes Externos.
- Encuestas Telefónicas a los clientes, etc.

9.2. La Calidad como Preocupación Central y Específica.

En general la calidad es considerada como una preocupación central y estratégica de la empresa. Así, la política de calidad, y **muy especialmente en las empresas productivas**, según los testimonios recogidos, está apoyada por diversas instancias. Entre ellas:

- Cursos de Calidad
- Consejos de Calidad
- Equipos de Calidad.
- Aporte de los Auditores de Calidad
- Auditorías Externas de Calidad.
- Concursos de Calidad
- Encuestas de Calidad.
- Concepto de "Cero Error"

Estas instancias se encuentra apoyadas a su vez por el desarrollo e implementación de planes de calidad, planes que en algunos casos hacen parte de los objetivos estratégicos de la empresa.

Esta preocupación conduce a la difusión de los planes, valores, creencias y objetivos estratégicos, y a la utilización de toda una gama de medios y artefactos utilizados para recordar los elementos de la cadena de valor y sus factores claves, tales como la ausencia de errores, lo que agrega valor, las funciones principales, los estándares de calidad, etc.

9.3. La Calidad, Preocupación de Todos.

La calidad puede estar, en algunos casos, los más minoritarios, **asignada a personas específicas**, como los controladores o despachadores, etc. Sin embargo, es más común el concebir la calidad como una preocupación, no de un responsable o de departamentos específicos, sino como una **preocupación de todos**. Esta preocupación se apoya mediante diversas instancias y mecanismos, tales como cursos, folletos, mensajes, realización de seminarios, etc.

Estas instancias están apoyadas, a su vez, por la aplicación y socialización de métodos específicos de calidad, tales como: "Hacerlo bien a la primera vez", "La calidad como un todo", "las reglas de oro", etc. La intención es evitar el retrabajo, apoyándose en bases de datos, indicadores, manuales de operaciones, etc.

Pero el método más importante, es la utilización del **método de Bielce Baldrige**, que está en el origen de las bases del Premio de la Calidad y la Productividad. Éste, en varias empresas se aplica una vez al año. Tiene dos objetivos. El primero y más importante, es el diagnóstico de las fortalezas y de las áreas de mejoramiento, utilizado como un input más para el proceso de planificación. El segundo es la utilización de metas, generalmente traducidas en un puntaje anual. Estas metas deben ser conocidas por todos los ejecutivos superiores, incluso haciendo parte de su Evaluación de Desempeño.

9.4. La Calidad como Preocupación Integral y Centrada en el Factor Humano.

En muchos casos, esta preocupación por la calidad se considera como una preocupación integral. Se trata de concebir **la gestión como un todo**. Por ende se persigue la vigencia de la calidad en las relaciones interpersonales, en el compromiso, en la gestión, en las personas, en la satisfacción del cliente, etc. En esta perspectiva, la calidad del producto, es fruto de todo lo anterior.

Esta motivación ha surgido, en algunos casos, de la constatación del predominio de la preocupación por la cantidad (productividad tonelada/hora), y no por la calidad ni por la gestión. De allí el desarrollo de planes progresivos de calidad. Del mismo modo, la certificación del ISO 9000 y la metodología de la "Calidad Total", favorece esta concepción integral de la calidad.

Ello supone un buen trabajo de planificación y control de la gestión, la prevención de riesgos, etc. Esto se transmite a través de reuniones por áreas, con diversos métodos y mecanismos, tales como los métodos de gestión y de seguridad industrial, de mejoramiento continuo, así como las "lluvias de ideas", las reuniones participativas, las actividades de investigación, de acción, etc. Todo este trabajo es susceptible de incentivar la capacitación, así como la utilización de estadísticas, el seguimiento de datos, lo que va desarrollando la capacidad de diagnosticar las debilidades y buscar la forma de mejorarlas.

En la base de esta preocupación integral subyace generalmente la **preocupación por el factor humano**, concebido como parte estratégica de la empresa. Ello supone un trabajo paciente y progresivo, con avances lentos, que lleva no a buscar responsables ante los errores, sino a diagnosticar sus causas, así como a saber delegar.

Como podemos apreciar, tras la preocupación por la calidad total, comprendida en forma integral, no sólo reducida al producto que sale al cliente, existe una filosofía, más bien una cultura del trabajo, que pone al hombre en el centro, y que valora el trabajo bien hecho.

Es importante resaltar, que incluso en aquella empresa en que las relaciones laborales no tienen un rol prioritario, la calidad es una preocupación importante, y es asumida como política de la empresa. Existe, por consiguiente, el convencimiento de que la calidad es garantía de competitividad.

Como hemos visto, en el ámbito de los jefes superiores se puede constatar que la calidad, si bien puede ser una preocupación centrada en la competitividad y en el mercado, buscando la satisfacción del cliente, se encuentra también concebida como una preocupación del conjunto. Como una dimensión integral, estrechamente unida a la valoración del recurso humano. Esto nos muestra que es difícil separar la **calidad del producto**, de la **calidad de la gestión del trabajo**, y de la **calidad de la gestión del recurso humano**.

10. OPERACIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.

En la Sección I, acápite 4, "Aportes del Recurso Humano", consideramos con amplitud el tema del mejoramiento continuo, como método y como sistema de trabajo, viendo sus características, funciones, sus ejes y su operatoria.

En nuestro trabajo de detección de las formas concretas de aplicación de estos sistemas, en la práctica de los jefes superiores, hemos podido comprobar la operatividad de los mismos.

En algunas empresas, la adopción de este sistema de trabajo lleva varios años. Muchas veces exige un trabajo preparatorio de entrenamiento masivo de todos los supervisores, gerentes y trabajadores. En estos equipos de mejoramiento continuo, las ideas y sugerencias son fruto del trabajo intersecciones e interdepartamentos, de un trabajo de carácter multidisciplinario. Estas ideas, así gestadas, se implementan en algunos casos en los Equipos Naturales de Trabajo, que son los equipos, por así decir, operativos.

En sus formas más perfeccionadas, esta idea del mejoramiento continuo intenta ser proyectada al conjunto de la empresa, en todos y cada uno de los procesos y tareas. Se trata de realizar el trabajo de acuerdo a estándares, estándares que se asocian a las metas de cada área. El objetivo es propender a mejorar los propios estándares, a administrar sus indicadores de trabajo diario y a mejorarlos, y a que estos indicadores sean aplicados por todos.

Otra expresión de este sistema es la generación de un inventario de proposiciones de mejoramiento continuo, por parte de los operadores, mecánicos, etc. Estas proposiciones las analizan los propios supervisores, en función de sus prioridades, costos, etc. A su vez, en algunas empresas, estos sistemas son incentivados por tratarse de una etapa de cambios, en la que se experimenta una reorientación, desde la **primacía del producto**, hacia la **primacía del cliente**. Este trabajo, en muchas empresas es apoyado en los diversos Comités existentes, como los comités de Costos, de Errores, de Procedimientos, etc.

La preocupación por el mejoramiento continuo, según la experiencia concreta de los jefes entrevistados, se expresa muchas veces en las **sugerencias** que tienden a modificar el producto. O en las sugerencias que se generan a partir del análisis de las fallas de los equipos y máquinas, y especialmente a partir de las necesidades de los clientes, detectadas por los mismos vendedores.

Especial importancia tienen en estos Equipos de Mejoramiento Continuo, los jefes de producción, los jefes de planta, de sección, así como los propios supervisores, quienes aportan y, a la vez, canalizan las iniciativas de los propios trabajadores. Del mismo modo, la definición de las metas periódicas, así como los sistemas de Control de Gestión, ayudan a una constante preocupación por el mejoramiento de los procesos, sean productivos o de servicios.

Igualmente, estos sistemas de mejoramiento continuo, especialmente en las empresas de servicio, pueden operar a partir de la implementación de un **Proyecto de Eficiencia Global**, a cargo de un gerente. Dicho proyecto, en una de las empresas estudiadas, cruza toda la empresa, impulsando la búsqueda de alternativas y formas de hacer mejor las cosas, como una especie de reingeniería total del trabajo. Se trata de proyectos de mediano plazo, en el que participa el personal de las distintas áreas. En este mismo caso analizado, para reforzar este sistema, la empresa incluso contrató una asesoría externa para mejorar los procesos.

Por su propia naturaleza, estos sistemas, y como ya lo vimos en el planteamiento general de este tema, están íntimamente ligados a la preocupación y a los mecanismos que buscan y se ordenan a la **calidad total**.

Para este trabajo, como hemos podido comprobar, se utilizan diversas metodologías, como la "Metodología del Proceso"; la aplicación del "Modelo Cliente-Proveedor"; los "Planes de Mejoramiento Inter-Areas", con responsables y evaluadores, en algunas ocasiones coordinados por la Gerencia de Calidad. Del mismo modo existen Planes de Mejoramiento Continuo Permanentes.

En aquella empresa en la que recién se aplican los sistemas de gestión participativos y de calidad total, este mejoramiento continuo no funciona a partir de comités, aunque cuando surge un problema se lo intenta enfrentar en grupo, siguiendo el eslogan de "cada día mejorar algo".

Sólo en aquella empresa en la que no existe un estilo participativo en un grado suficiente, no se aplica ningún sistema de mejoramiento continuo, propiamente tal.

Todo este análisis nos confirma que el sistema de mejoramiento continuo, no se limita a una declaración de principios de las altas gerencias, sino que hace parte de la práctica de las empresas consideradas. Dicho sistema concretiza en la práctica la valoración del aporte del recurso humano, la participación activa del trabajador, su involucramiento con la gestión de la empresa y con los valores de la calidad, la productividad y la competitividad. Estos son todos aspectos que se revelan estrechamente vinculados y mutuamente dependientes.

11. LA PARTICIPACIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO.

Como pudimos observar inicialmente (Sección I, 1.3. Objetivos Estratégicos), tanto la misión como los objetivos estratégicos se encuentran a la base de la formulación de los planes estratégicos de las empresas. Estos planes constituyen un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa, y que asegura el logro de sus objetivos básicos.

Se nos planteó, en nuestro análisis inicial, que estos planes estratégicos, generalmente son definidos a nivel de gerencias. Y si bien en algunas de ellas se busca conocer la opinión de los ejecutivos de segunda línea, éstos no participan en su diseño, ni conocen adecuadamente dicho plan. Aunque en cada sección se tiene presente dicho plan para encuadrar en él las acciones. Estos planteamientos fueron corroborados en la gran mayoría de las empresas que asumían esta perspectiva estratégica.

Pudimos así constatar que dichos planes constituyen, por lo general, una iniciativa de la alta gerencia, frente a la cual el personal puede opinar, pero no participar en su elaboración. La experiencia recogida hace referencia a una gestación de estos planes a partir del Gerente General con los gerentes de divisiones. Luego podrán colaborar entregando aportes las diversas áreas: Comercial, de Operaciones, de Negocios, de Productos, de Administración, etc.

Como vemos, este plan se revela como una **prerrogativa de la alta gerencia**, dado que implica una visión de conjunto del negocio, un medio para establecer el propósito básico de la empresa. Dicho plan establece los objetivos a largo plazo, sus programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos, aspectos que no son del dominio del conjunto de los restantes estamentos. Es claro que en la mayoría de las empresas se difunde una síntesis de dicho plan, especialmente en relación al dominio competitivo de la firma.

Sin embargo, como hemos visto, pese a esta falta de participación en la elaboración y diseño del Plan Estratégico, éste tiene una virtud operante sin discusión. Prácticamente en todas las empresas estudiadas, según el testimonio de los Jefes consultados, dicho plan opera como parámetro y guía de la acción práctica de cada una de las secciones, talleres o sucursales de las empresas. En él se inscriben los programas y metas de trabajo, así como toda la labor de evaluación.

También, como aspecto coherente con las demás dimensiones consideradas, en aquella **empresa que recién se inicia en los estilos de gestión participativos**, este plan sólo se diseña y aplica en una de las divisiones de la misma. En cambio, en aquella empresa en que dichos estilos **no están suficientemente asimilados**, sencillamente no existe dicho plan. Es decir, la planificación estratégica y sus resultados concretos, hacen parte de una gestión que integra a la empresa como un todo. De allí su vinculación con los estilos participativos. Su razón es que en las empresas en las que predominan estos estilos, precisamente la participación y la valorización del recurso humano, se encuentran asumidas en dichos planes como una de las principales definiciones estratégicas. Ello no quiere decir que todo Plan Estratégico incluya por definición un estilo participativo, pudiendo éstos estar orientados solamente en términos de eficacia corporativa. Podría, sin embargo, postularse la hipótesis, de que en las empresas modernas y competitivas, ambos aspectos discurren estrechamente unidos y entrelazados.

12. TIPOS Y FORMAS DE CAPACITACIÓN.

El tema de la capacitación fue ampliamente analizado a partir de las presentaciones que nos hicieran los encargados de esta política en cada una de las empresas estudiadas. En nuestro análisis inicial, (supra, Sección I, 2.4.1. Políticas de Capacitación), hicimos también referencia a algunos testimonios de base. En nuestro análisis de la forma práctica en que se aplican estas políticas, según los jefes de departamento, de taller, sucursales, etc., hemos visto una plena adecuación entre los planteamientos de los encargados y sus implementaciones concretas en la vida diaria de las empresas.

Al respecto, en empresas con **altos niveles de gestión participativa**, pudimos constatar una amplia gama de tipos y formas de capacitación, prácticamente la gran variedad que analizamos inicialmente. Existen diversos programas para los distintos estamentos de trabajadores, especialmente para el personal técnico. Ello implica, en muchos casos, la presencia de un personal especializado en la tarea capacitadora, que incluye instructores, con diversos títulos, sea académicos o bien otorgados por su propia experiencia de trabajo.

También es frecuente que sean las propias Áreas las que definen sus necesidades de capacitación. Otra constante general, es la preocupación por capacitar al personal recién integrado a la empresa, a través de Cursos de Inducción, de Seguridad, etc. A su vez, el propio cambio tecnológico presiona en el sentido de mantener una recalificación permanente. Este factor "cambio tecnológico rápido", es un factor motivante de la capacitación, especialmente apreciado en las empresas que pretenden estar en la vanguardia del ramo. Por ello, otra constante destacada, es **que mientras más avanzada es la tecnología utilizada en la empresa, mayor es la exigencia de los cursos de capacitación:**

Esta capacitación, como otro rasgo interesante constatado, es una política que se incentiva en forma creciente, a lo largo del desarrollo de la empresa. En este sentido pudimos apreciar un incremento sistemático de los planes capacitadores en el tiempo, con un incremento sustantivo, tanto de las horas/hombre utilizadas, como de la inversión destinada a esta labor.

Del mismo modo, los **instrumentos de evaluación**, como diversas Encuestas de Evaluación de Desempeño, se utilizan especialmente en las **empresas de servicio**, para la definición de las políticas de capacitación. Las Evaluaciones de Desempeño se preocupan en forma muy especial de evaluar el desempeño, tanto del funcionario en este rubro, como el de la propia empresa.

La capacitación surge también, como vimos inicialmente, **a partir de las propias demandas del personal**, existiendo también una política diversificada según los estamentos, la capacidad de financiamiento, las necesidades de la empresa, etc. En algunas de estas empresas, especialmente en las de servicios, comprobamos la existencia de diversos postgrados. Al respecto, cabe destacar que no alcanzamos a discernir las diferencias existentes, en las empresas en estudio, respecto a la proporción de la capacitación otorgada a los diversos estamentos, operativos, técnicos, administrativos, jefaturas, etc. Ello nos parece un tema de especial relevancia que debiera ser afrontado para completar este análisis.

En las entrevistas pudimos constatar en algunas empresas más desarrolladas la existencia de amplias salas de clases, con maquinarias especializadas, de distintas épocas, de gran potencialidad pedagógica. Allí pudimos conocer los diversos materiales de capacitación utilizados, con simuladores, sistemas antiguos y nuevos, equipos pedagógicos de transparencias, carpetas de cursos, videos, etc.

En algunas oportunidades pudimos comprobar que esta tarea capacitadora se extiende incluso **a los propios clientes**. La idea subyacente es que los clientes deben conocer el negocio, para mejor satisfacer sus necesidades y evitar problemas y errores.

Esta política de capacitación ofrece grados de intensidad y profundidad diversos, que van muy en la línea del tipo de gestión del recurso humano asumida. En nuestro caso **de aquella empresa más débil en este aspecto**, la capacitación es una tarea y preocupación, que también existe, pero en forma ocasional. Al contrario, en aquellas empresas con mayor desarrollo de la opción por estilos participativos y cooperativos, esta capacitación se intensifica. La razón de ello es que se tiene una cabal conciencia, como ya lo hemos constatado en múltiples oportunidades, **que la mayor ventaja competitiva radica precisamente en el factor humano.**

13 EXPRESIONES DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA.

Tal como hemos advertido en relación a las temáticas precedentes, hemos entregado un amplio análisis de la concepción de este tipo de alianza en nuestro capítulo inicial relativo a la Definición del Misión y Principales Objetivos, (particularmente en la Sección I; en el acápite 1.5. "La Alianza Estratégica"). Dado que en nuestro estudio sólo una empresa, del ámbito productivo, ha alcanzado este nivel de **alianza formal** en la relación empresa-trabajadores, prácticamente sus contenidos y su propia operatoria concreta ya la hemos examinado en el acápite mencionado. A continuación sólo entregaremos algunos antecedentes complementarios y algunas referencias a las modalidades de **alianzas no formales**.

En primer lugar, respecto a la vigencia de la alianza estratégica, propiamente tal, cabe destacar que en el contrato colectivo establecido en aquella empresa con mayor desarrollo y tiempo en este tipo de alianzas, se establece que las partes están comprometidas con la creación de un nuevo modelo de relaciones laborales de largo plazo. Del mismo modo, esta vigencia se constata en la participación e involucramiento de los trabajadores en el mejoramiento continuo de su calidad de vida y de la productividad.

Asimismo, en virtud de dicho Contrato, el "Equipo Conjunto Gerencia-Sindicato" es el encargado de aplicar las iniciativas que surgen de las políticas de mejoramiento continuo y de los respectivos equipos diseñados para estos efectos. Dicho equipo conjunto, integrado por los directores del sindicato y por los Gerentes de Areas, de Servicios Jurídicos y de Recursos Humanos, se replica a nivel de cada uno de los procesos (áreas de trabajo) de la empresa. Y a la vez, este equipo es el encargado de analizar y fomentar los mecanismos de mejoramiento incluidos en el contrato colectivo y de "conocer y solucionar cualquier duda o conflicto de interpretación que pueda surgir entre las partes". Como vemos, dicho equipo conjunto opera como una comisión bipartita de seguimiento y aplicación del contrato colectivo. Ello le entrega una operatividad de primera importancia en la definición, la marcha y el desarrollo de las relaciones laborales en la empresa. De allí que el testimonio de los ejecutivos sea unánime en ratificar la operatividad de la alianza estratégica en la vida diaria de la empresa.

El testimonio de los ejecutivos entrevistados da fe de la aplicación concreta de estos compromisos, constatándose la operatividad de sus diversas expresiones e instancias. Se pone de relieve, igualmente, el impacto concreto de la alianza en el estilo de trabajo de los dirigentes sindicales con la Compañía, pasando de un estilo confrontacional hacia un estilo de trabajo conjunto. Ello influiría en el hecho que estos dirigentes, en el caso concreto examinado, hayan sido reelegidos por tres períodos consecutivos.

En otras dos de las empresas estudiadas, si bien no existe una alianza estratégica propiamente tal, se establecen muy buenas relaciones con el sindicato, propiciando una estrecha participación con la empresa. Aquí podemos hablar de una Alianza Informal. En virtud de esta relación cooperativa el presidente del sindicato participa en diversas instancias, y tiene ingerencia en la fijación de los cambios de horarios, de trabajo, asignación de premios, etc.

Como es evidente y casi una tautología, son precisamente las empresas que implementan con mayor fuerza y dedicación los estilos de gestión participativos y de relaciones laborales cooperativas, las que asumen sea efectivamente, sea como proyecto, el desafío de la alianza estratégica. Más adelante volveremos sobre este tema, y sobre la realidad sindical propiamente tal, en nuestra siguiente sección.



En general, hemos podido verificar y validar las presentaciones generales que nos entregaron los gerentes y cuadros superiores de las empresas estudiadas. Tanto respecto a los estilos de gestión participativos, como en orden a sus diversas políticas, a los principales objetivos buscados, a sus formas de operar y a sus resultados.

Nos parece de especial interés reiterar aquella constante encontrada, relativa a la diversidad de mecanismos utilizados y a la integración, tanto de los mismos, como de las diversas políticas de desarrollo implementados. En efecto, precisamente en aquellas empresas con un management participativo más y mejor implantado, es donde se puede apreciar una mayor diversidad de mecanismos e instancias que operacionalizan estas políticas. A la vez, es en ellas donde encontramos importantes grado de integración de las mismas. El norte o centro de gravedad de todas estas políticas, está en la preocupación por el desarrollo del recurso humano. La retroalimentación y las sinergias entre ellas están al servicio de este desarrollo, directamente proporcional al aporte y desarrollo de la creatividad del recurso humano que suscitan.

Sin embargo, aún nos situamos en los estratos superiores de jefaturas, si bien esta vez ligados directamente a la dirección y gestión en cada empresa. Por ello, complementando el análisis precedente, en la Sección siguiente, nos interesará seguir el flujo de los principales contenidos y elementos de las principales políticas de la gestión participativa, centrándonos en el estamento de los supervisores. Éstos, como hemos visto, constituyen un eslabón privilegiado en la cadena de transmisión de la cultura de la empresa, siendo los articuladores entre los ejecutivos superiores y los trabajadores de base. De allí que su percepción de estas políticas, y del ejercicio de su propia función, en cuanto mediatizadores y a la vez actores que entregan un aporte propio, tiene una particular relevancia para el análisis que hemos venido desarrollando sobre las relaciones laborales cooperativas y participativas.

SECCION III.

EL ROL DE LOS SUPERVISORES EN LA INTERNALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL MANAGEMENT PARTICIPATIVO.

Continuando el análisis del flujo de las políticas de gestión participativa, desde su génesis, en el ámbito de las direcciones superiores de la empresa, pasaremos a examinar la forma en que ellas son operadas por los propios supervisores. Son estos cuadros los que están en directo contacto con los trabajadores de base, asumiendo su rol una especial importancia. Antes de este análisis y haciendo el puente con la sección precedente, consideraremos las opiniones de los jefes superiores sobre la acción y la función de estos supervisores. Luego, examinaremos directamente estos últimos eslabones de la cadena transmisora de las políticas del management participativo.

A. EL ROL DEL SUPERVISOR EN LA PRÁCTICA SEGÚN SUS JEFES.

Al iniciar el análisis de la política de recursos humanos (supra, Sección I, acápite 2, subtítulo, La Línea de Supervisión: el Rol de los Supervisores), entregamos un amplio análisis del rol e importancia de estos cuadros, tal como se infiere de los planteamientos de los gerentes respectivos. Nos pareció de especial interés contrastar esta visión, con la percepción concreta que tienen de estos cuadros, los jefes superiores de las empresas estudiadas. Intentando rescatar la importancia que éstos asumen como canales de transmisión de la cultura de la empresa, de sus objetivos, políticas y metas.

Una preocupación central en este análisis, fue la de explicitar si estos supervisores constituyen o no el "eslabón débil", en la cadena de transmisión de la cultura de la empresa. Ello, precisamente, por tratarse de cuadros con menos formación, más dirigidos a las operaciones concretas que a la transmisión de los valores y la cultura de la empresa.

Planteada esta interrogante a los jefes superiores, las respuestas coincidían en su mayor parte en destacar la comunicación fluida existente entre ellos y los supervisores, utilizando diversos medios:

- Reuniones en las que se entregan los lineamientos principales de trabajo
- Reuniones de los jefes de departamento con los supervisores
- Cursos y reuniones de capacitación, de entrenamiento, etc.
- Reuniones de información
- Reuniones de recepción de ideas y de intercambio.
- Evaluación de Desempeño,
- Etc.

La capacitación con este estamento tiene una especial preocupación, y está destinada fundamentalmente a garantizar una **transmisión adecuada** de los valores y la cultura de la empresa. Ya hemos indicado, que a su vez, para reforzar esta transmisión, en muchas oportunidades los jefes superiores están presentes en las reuniones del supervisor con sus propios equipos, a fin de garantizar que esta entrega sea efectiva, que el supervisor cumple con su rol transmisor a cabalidad. Ello es especialmente valedero en las **empresas de servicio**.

Esta capacitación, como lo plantean estos Jefes, está orientada a la administración del recurso humano, y en ella se enfatiza la entrega de **valores y de principios éticos**, así como en liderazgo y comunicaciones, al igual que sobre los principales temas de la empresa. Los Departamentos de Capacitación, mantienen una especial preocupación y trabajo sistemático con estos cuadros. Esta capacitación va acompañada de la correspondiente Evaluación de Desempeño, en la que se valora la información

entregada por el supervisor y las técnicas utilizadas al respecto, su capacidad de respuesta, su capacidad de motivación, En algunas empresas incluso existe la idea de extender la "Encuesta de 360° ", no sólo al personal de gerentes, sino llegando hasta el estamento de los supervisores.

Esta preocupación es también importante en las **empresas productivas**. En ellas, en la opinión de sus Jefes, los supervisores juegan también un papel relevante a lo largo de todo el proceso. Un aspecto importante a destacar, en este ámbito, es el testimonio de los jefes en orden a que este estamento constituye una verdadera reserva, un semillero, del cual se recluta personal para que asuma cargos de mayor responsabilidad.

Especialmente en estas empresas productivas, el supervisor "es el brazo derecho del jefe superior", estando a cargo de cada uno de los talleres o secciones. Su principal tarea, junto con asegurar la marcha de los procesos, es asegurar la calidad, reemplazar al jefe y transmitir la cultura de la empresa.

Enfrentado con estos jefes la preocupación anotada más arriba respecto al riesgo del supervisor de constituir o no, el "eslabón débil" en la cadena de transmisión de la cultura de la empresa, las respuestas fueron muy francas al respecto. Por una parte se hace ver el rol bastante positivo del supervisor en esta transmisión, tanto por sus condiciones personales, como por su cercanía al trabajador, por la capacitación recibida, etc. Sin embargo, también se hace ver que ello es más difícil en aquellas empresas de mayor tamaño, en las que se hace más problemática una entrega fidedigna del mensaje, tal como es diseñado en la Gerencia General.

Entre estas cualidades, es frecuente que los jefes consultados destaquen la confianza entre los operadores (trabajadores de base) y el jefe de turno (el supervisor). Estos supervisores son conocidos por todos, se tiene con ellos una relación cercana, de confianza, incluso insinuando un cierto paternalismo. Esta cercanía permite al operario señalar con libertad las fallas de los procesos, lo que ayuda a rectificarlas. Es decir, este tipo de relación tan cercana entre supervisor y operario o administrativo, este conocimiento mutuo de los distintos defectos y virtudes, es susceptible de crear un clima de confianza y de permitir que el trabajador se exprese, aporte y se comunique.

Tanto en esta dimensión, como en las anteriores, este rol –de principal importancia en toda empresa- se ve más reforzado en aquellas **empresas con relaciones cooperativas más consolidadas**. Sin embargo, como más adelante veremos, con ocasión del análisis referido a los dirigentes sindicales, estas mismas virtudes pueden en algunos casos, especialmente en las empresas en que estos estilos están más vigentes, volverse contra este mismo estamento. Ello, precisamente porque el desarrollo de los equipos de trabajo podría permitirles autodirigirse.

Luego de este breve análisis introductorio que nos entrega una visión general del rol y función del supervisor, pasaremos a examinar sus propias percepciones respecto a las políticas de la gestión participativa, considerando las dimensiones que ya hemos anotado previamente.

B. EL TESTIMONIO DE LOS PROPIOS SUPERVISORES RESPECTO A LAS POLÍTICAS DEL MANAGEMENT PARTICIPATIVO.

Como indicamos inicialmente, examinaremos algunas dimensiones principales de estas políticas del management participativo, desde la óptica de aquellos jefes, o supervisores encargados de su operación. Éstos, como hemos dicho, son los cuadros que se encuentran en directa relación con los trabajadores de base en cada una de las empresas estudiadas, como jefes de taller, jefes de turno, jefes de operación, etc.

Cabe precisar, como cuestión previa, que el nivel de formación de este estamento es fundamentalmente técnico, sin que muchas veces vaya acompañado de una formación más de tipo humanista, lo que explica que sus planteamientos tengan un carácter más concreto, menos generalizado, y más de carácter puntual.

1. PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.

De los testimonios recogidos se desprende que existen buenas relaciones humanas y laborales, y especialmente de carácter cooperativo, lo que es un indicador importante del clima laboral propio de los estilos del management participativo. Influye en ello, al menos **en el ámbito de las empresas productivas**, la participación directa del supervisor en las labores que realizan sus supervisados.

Al respecto, los supervisores destacan el estrecho trabajo en equipo realizado con su gente. El supervisor es un hombre salido del mismo grupo de trabajo, formado como ellos en la práctica, en la mayoría de los casos, lo que permite franqueza y transparencia en el trato. Del mismo modo, se constata un **"saber hacer"** del supervisor, que aprende también de los errores de sus antecesores, y busca compartir también las ideas respecto al trabajo. Ello les permite tener un buen trato en el que se puede combinar el compartir ideas, y el hacer ver las equivocaciones, sin deteriorar las relaciones, incluso frente a maestros especializados.

A su vez, como expresión de las relaciones cooperativas, el supervisor, en muchas oportunidades, busca la manera de solucionar las dificultades o conflictos inherentes al trabajo en su propio ámbito, sin tener que recurrir a las Jefaturas superiores.

En aquella **empresa en la cual se inicia recientemente un trabajo específico de relaciones laborales cooperativas y participativas**, se reconocen igualmente buenas relaciones laborales, aunque existan problemas económicos. Si bien estas dificultades, especialmente agravadas en las coyunturas de crisis, pueden -en la percepción de los supervisores- disminuir la motivación en el trabajo.

Incluso en el caso de **insuficiencia de estos estilos participativos**, también se aprecia la existencia de buenas relaciones entre ellos y los operarios. Ello nos parece muy relevante, pues muestra que existe una disposición muy favorable, en los equipos de trabajo, a mantener estas buenas relaciones. De allí, que los estilos de gestión, parten con un buen piso en este nivel.

En las **empresas de servicios**, también como expresión de los estilos participativos, las relaciones humanas y laborales entre supervisores y trabajadores, se estiman buenas. Ello lo pudimos comprobar incluso en casos en los que hubo procesos de fusión de empresas, en los que normalmente se producen naturales roces, dada la interacción con nuevas gentes, nuevos jefes, combinación de estilos distintos, faltas de socialización homogénea, etc. En estos casos pudimos apreciar, por contraste, la satisfacción de los recién fusionados, con los estilos participativos vigentes, constatando una mayor preocupación por la persona del trabajador, mayor capacidad de movilidad, etc.

En este análisis pudimos comprobar la efectividad del planteamiento recién revisado de los jefes, respecto al rol jugado por el supervisor como transmisor de la cultura y la misión de la empresa. Los supervisores entrevistados, reconocían esta preocupación como parte de su labor, dando a conocer los objetivos de la empresa, la misión, la concreta situación de la empresa. Ello es bastante comprensible, dado que el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, dependen en última instancia de la calidad, disposición, motivación y efectividad de los equipos de trabajo. En síntesis

las relaciones humanas y laborales, según la perspectiva de estos supervisores son buenas, llegando a excelentes en muchos casos.

Este trabajo de análisis realizado con los supervisores, nos permitió profundizar en varios aspectos, y complementar el testimonio de los jefes. En este sentido, pudimos comprobar la **identificación** del supervisor con su gente. Esta identificación se aprecia tanto en relación al trabajo de equipo desarrollado, en el que los éxitos de los trabajadores también son éxitos de los supervisores y viceversa, como en el cariño y dedicación de muchos de estos cuadros ante sus trabajadores. Ello se proyecta en una disposición a enseñar, a transmitir experiencias, a acoger, a solucionar problemas, a propiciar la comunicación, etc.

La particular posición del supervisor, situado entre las jefaturas y los trabajadores, le significa un doble requerimiento, no siempre fácil de sobrellevar. Por eso llama la atención la gran calidad humana que pudimos constatar en este estamento.

Como hemos visto, en general las relaciones humanas y laborales, en este nivel de los supervisores, son asumidas como buenas y muy buenas, cumpliendo un importante rol en ellas la actitud y la forma de trabajo del propio supervisor. En este sentido se puede constatar una adecuación entre la visión de los jefes superiores (podríamos decir de segunda línea) que vimos con anterioridad, y la percepción que manifiestan los propios supervisores (jefes de tercera línea). Es importante señalar que éstas son las apreciaciones de los propios supervisores, más adelante podremos contrastar estas percepciones con las de los propios trabajadores de base. Iremos completando este análisis con el examen de su rol en relación con las restantes políticas del management participativo.

2. SU VISIÓN DEL RECONOCIMIENTO.

En general, sobre esta política del reconocimiento, podemos afirmar que **se verifican todos y cada uno de los planteamientos ya entregados por los jefes superiores**. Constatamos igualmente la diversidad de las oportunidades, de las causales y de los tipos de este reconocimiento: con ocasión de las Fiestas, a los compañeros destacados por puntualidad y compañerismo; por trabajos especializados; por trabajar en determinadas máquinas de mayor responsabilidad; por esfuerzos sobre lo normal, o sobre la jornada habitual; el reconocimiento diario; moral, en dinero, en regalos, etc.

Por ello, en esta oportunidad, nos interesará destacar los aportes novedosos que entregan estos supervisores a las políticas generales.

La práctica de destacar lo que se hace bien y corregir lo que se hace mal, "**hacer ver lo bueno y lo malo**", aparece como tónica general en todos los testimonios recogidos. Especial importancia asume, en este nivel, el tratamiento del error en el trabajo. Pudimos comprobar la vigencia de una conciencia del error como **responsabilidad de todos**. Esta es una actitud muy positiva, y muy expresiva de un tipo de relaciones laborales participativas, que como ya vimos, concibe el problema como "crisis", pero también como "oportunidad". Vemos que esta actitud es internalizada entre los supervisores. A ello se agrega la concepción del "error evitable". Esta concepción está muy presente en este estamento, que es precisamente el encargado de disminuirlos al máximo, por esa condición de "evitables" por naturaleza, y que exigen, sin embargo, precaución, vigilancia, atención, etc.

En nuestra investigación constatamos la existencia de una diversidad de mecanismos de reconocimiento, que ya anotáramos en nuestros análisis iniciales. Pero lo que importa destacar al respecto, es que todas estas expresiones de reconocimiento, **suponen y exigen el rol activo del supervisor**, como el principal agente que verifica,

comprueba, mide, evalúa, y comunica el reconocimiento respectivo. Es él el que comunica al jefe superior los merecimientos, tanto los directamente comprobados, como los que llegan a partir de los clientes. Ello, para que los jefes, a su vez, hagan llegar su reconocimiento al trabajador, sea personalmente, sea por su intermedio. Los jefes, a su vez, como hemos visto, se encargan personalmente de reconocer a los trabajadores, en múltiples oportunidades.

Esta función le otorga un rol muy especial al supervisor, que refuerza, tanto su autoridad, su liderazgo, como también su paternalismo, o incluso –en algunas ocasiones- su favoritismo o parcialidad. De allí, que estos merecimientos o logros sean también evaluados, mediante registros objetivos.

También pudimos comprobar, que en algunos casos, esta función del reconocimiento es delegada a las jefaturas superiores, sin que el propio supervisor la asuma como responsabilidad propia. Ello se dio principalmente **en empresas con bajo desarrollo en los estilos de gestión participativos**. A su vez, en este tipo de empresas se observa un debilitamiento en la práctica activa del reconocimiento por parte de los jefes superiores:

En aquella empresa **en la que recién se inicia este trabajo de gestión participativa**, según el testimonio de los supervisores, el reconocimiento es más bien de tipo tradicional, por antigüedad, bonos, etc. En este caso de contraste, a pesar de la ausencia de estos estilos modernos, sin embargo se detecta una buena práctica de reconocimiento, por parte de los supervisores. Pero no así de parte de las jefaturas hacia ellos.

Como se puede apreciar, el reconocimiento se constata como una práctica habitual, en la que participa el supervisor en forma principal. Ligado a ellos, el rol y la función del supervisor se revela como un eslabón clave en la cadena que liga las gerencias y los trabajadores. Ellos garantizan el flujo de bajada de la cultura y de los valores de la empresa, que va imbricada con la transmisión de órdenes, pautas y normas, Y también el flujo de las respuestas del trabajador, en las que confluye el acatamiento, pero también el compromiso y el aporte a la obra común.

3. LAS EXIGENCIAS EN EL TRABAJO.

Uno de los roles ingratos de los supervisores es el de fijar las pautas concretas del cumplimiento de las tareas, su intensidad, ritmo, calidad, etc., lo que muchas veces puede producir resistencias. Frente a las respuestas que ellos nos entregan, es importante destacar que se trata, como es obvio, de respuestas subjetivas, las que deberán ser ratificadas por la opinión de los propios trabajadores de base, más adelante.

Siempre en este nivel subjetivo, los supervisores entrevistados reconocen en general que el trabajo es exigente, aunque manteniéndose en límites normales. Sin embargo, éstos pueden ser alterados por diversas circunstancias, **principalmente por la presión de los clientes, especialmente en estas coyunturas de crisis económica**.

Ello exige dirigir trabajos que se realizan bajo presión, con exigencias del cliente, con trabajo los días sábados y domingos, incluso **empresas productivas**, y con **buenos estilos de gestión participativa**.

Las dimensiones de esta exigencia son variadas:

- Presión por la calidad en el trabajo.
- Por apuro en los plazos de entrega

- Por las exigencias de precisión.
- Debido al propio control social, ejercido tanto por jefes como por los pares y subordinados.
- Casos de demanda estacional, que llevan a intensificar el trabajo en determinadas temporadas o épocas del año.
- Etc.

Esto nos revela una característica importante del trabajo en equipo, y también del trabajo en general, cual es la del control social, muy vinculada a los **estándares de producción**. Este es uno de los puntos claves en toda empresa, y frente a los cuales – históricamente- los trabajadores han desarrollado múltiples estrategias buscando cautelar sus esfuerzos, no apurando los ritmos, evitando que un trabajador en particular los exceda, etc. Ello hace más difícil el trabajo del supervisor, frente a este “acuerdo tácito” o explícito. Precisamente frente ante tales “acuerdos”, reaccionan los métodos tayloristas, especialmente en las empresas productivas, midiendo la duración de cada segmento del trabajo, controlando los rendimientos, tarea que desempeñan de preferencia los supervisores. En cambio, en las empresas en que predominan los estilos participativos, esta tensión entre “esfuerzo individual/rendimiento grupal”, es gestionada por el propio grupo, de mutuo acuerdo, jugando un importante rol la motivación del mismo grupo, y la figura del supervisor para incentivarla. Además, pueden existir exigencias frente al trabajador que no rinde, pero luego el supervisor se preocupa de otros casos, dando a entender así, que no se trata de prejuicios personales.

En empresas, también productivas, pero **que se inician en estos nuevos estilos participativos**, se reconoce que las exigencias son normales, y es el propio trabajador el que se las impone. En este ámbito, se constatan las mismas exigencias que acabamos de analizar: la exigencia por las metas; el cumplimiento a cabalidad; las exigencias normales; la presión de los clientes, etc. Al respecto se insiste en que esta disposición hacia el cliente es antigua, no sólo producto de los nuevos enfoques de gestión. Lo que nos podría revelar otro de los “pisos” existentes en muchas empresas, y que los estilos participativos pueden aprovechar y potenciar. Lo que le agrega la gestión participativa a esta disposición común a satisfacer las exigencias del cliente, son, a juicio de los propios supervisores, es que ella se trabaja en forma más organizada, más consciente, metódica y estructurada.

En la situación de aquella **empresa con insuficientes niveles de gestión participativa**, la exigencia en el trabajo, según lo percibe el supervisor, de suyo no es estricta, si bien pesan, como en los otros casos examinados, la presión del cliente, las urgencias de los pedidos. Las coyunturas de crisis económica también pesan, imponiendo muchas un ritmo bastante estresante al trabajador. Sin embargo, incluso en este caso, existe una preocupación al respecto, por parte del supervisor, que tratará de hacer rotar a los trabajadores, evitar los accidentes, etc.

Esta misma realidad se constata en las **empresas de servicio**. Al respecto un importante factor de exigencia está dado por la **constante relación con el cliente**, que se establece en este tipo de empresas. Fue impactante vivenciar el peso que asume esta relación, y que será más adelante explicitada también por los trabajadores de base. La afirmación de que hay exigencias en la atención al público, es absolutamente frecuente.

A ello se une, como otra dimensión de exigencias, el tratarse de empresas de **servicios financieros**, donde las actividades del personal, especialmente de los supervisores, implican una alta responsabilidad. A su vez, en este mismo ámbito, se exige el cumplimiento de **metas bastante exigentes**, tanto en empresas con altos estándares de estilos de gestión participativos, como en aquellas en que dichos estilos son menos vigentes, lo que significa una mayor carga y responsabilidad para el supervisor. La crisis

económica hace aún más difícil el cumplimiento de estas metas. Ello no obstante, también pudimos comprobar que estas exigencias, están en algunos casos compensada por cierta libertad de horario. Ello no exime al supervisor de su rol de exigir el cumplimiento de las metas, cumplimiento que está muy incentivado, fundamentalmente cuando existe una clara motivación e involucramiento con la empresa.

Así, podemos observar que se establece una importante relación entre "compromiso con el trabajo/compromiso con la empresa", así como entre "motivación/esfuerzo por alcanzar las metas", el problema, como veremos al analizar las percepciones de los trabajadores, es que esta motivación puede fallar por la falta de retribuciones adecuadas. En esta labor exigente, el ejemplo del supervisor es muy importante.

El supervisor cumple así un rol clave como elemento **dinamizador** del cumplimiento de las metas de la empresa, de sus estándares de calidad, tiempos, ritmos, pausas, seguridad, etc. Todos estos son aspectos que ponen a prueba los estilos y las políticas del management participativo, que enfatizan la valoración del recurso humano y la autonomía del trabajador. Esta puesta a prueba se transforma en tensión "estilos participativos/exigencias", en la medida en que intervienen tanto la crisis económica, como las exigencias de la competitividad que le dan un lugar privilegiado al cliente.

Como adelantábamos recién, más arriba, que prevalezca el polo exigencia sobre el de la satisfacción en el trabajo, dependerá tanto de la coyuntura económica, del tipo de empresa, como del grado de desarrollo de estos estilos participativos, y de los grados de motivación que dichos estilos logren suscitar en sus trabajadores.

4. CÓMO ES CONSIDERADA LA COMPETITIVIDAD ENTRE GRUPOS

En general, la competitividad responde a los estilos modernos de gestión, en la medida en que es internalizada por los grupos de trabajo, y que excluye los aspectos o desviaciones desleales. Esta ha sido la tónica de la mayoría de los testimonios y experiencias recogidas en este estamento de los supervisores.

Una dimensión importante que pudimos rescatar, es que la competitividad puede jugar claramente un factor de incentivo de la **"superación personal y grupal"** la que es suscitada y a la vez verificada **por una sana competencia**. Esta competitividad, como es obvio, está íntimamente ligada a las exigencias de la calidad. Los testimonios al respecto insisten en la vigencia de una competencia sana, no destructiva, transparente y abierta. Al respecto también se constata en esta dimensión el tratamiento del error, como algo que se hace público, con el objeto de lograr el mejoramiento del grupo. superarse

Ello está ligado al reconocimiento de la vigencia, también, de una **preocupación ética** que a su vez fluye y depende de la **comprensión y vivencia del proceso en su conjunto**, y del rol que cada sección, taller o sucursal juega en dicho conjunto. Como siempre, puede apreciarse aquí, que las diversas políticas del management participativo constituyen un todo integrado, mutuamente reforzante. El aporte del recurso humano implica capacitación, información, conocimiento de la misión de la empresa en su conjunto, de sus objetivos. Supone calificaciones, competitividad, pero también preocupación ética. Ello facilita la tarea del supervisor, en las empresas con buenos niveles de gestión participativa, en cuanto existe integración entre las distintas secciones y entre las diversas políticas. Ello permite que el supervisor pueda ejercer su labor de "puente" y de "nexo", lo que supone una visión de conjunto de estos cuadros. Incluso, este rol se hace más necesario en empresas en las que no existe comunicación y cercanía entre una sección y otra.

También pudimos constatar, en nuestro trabajo con los supervisores, la existencia de los diversos mecanismos destinados a incentivar la competitividad. Entre ellos, fueron mencionados los concursos de "superación de estándares", las cartas de felicitación, o incluso de reconvención, la evaluación por secciones, etc.

En las empresas que recién se inician en los estilos de gestión modernos, la propia **heterogeneidad** reinante, incluso, en el seno de una misma empresa, introduce un factor de complejidad en el rol del supervisor frente a su tarea de incentivar la competitividad y de encauzar la competencia. Ello se manifiesta en las rivalidades existentes entre secciones, celos por el mejor trato existente en las más productivas, etc. De allí la importancia del rol del supervisor en orden a destacar las finalidades comunes de la empresa como un todo. Esto se complica frente a las disparidades naturales de funcionamiento y rendimiento en secciones distintas. Las que dependen del tipo de trabajo realizado y de las calificaciones requeridas. Ello refuerza la necesidad de que el trabajador tenga una **clara visión de conjunto de la labor y la función de la empresa**.

En el caso de una **insuficiencia en los estilos participativos**, esta competitividad es simplemente desconocida.

Estas percepciones que estamos analizando y los contenidos que hemos venido desarrollando, especialmente en esta dimensión, nos muestran que las políticas propias del management participativo tienen una importante internalización en la mayoría de las empresas. A su vez, va quedando más nítido y claro el importante rol que juega el supervisor en la transmisión y operatividad de las mismas.

5. FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE RECEPCION DE IDEAS Y SUGERENCIAS.

En los acápites dedicados los "Sistemas de Recepción de Sugerencias", (supra, Sección I, 2.5.c.), y en el análisis de las percepciones de los ejecutivos superiores, entregamos una variada gama de mecanismos de recepción de ideas. Destacamos el rol de estas políticas que tienden a incentivar la participación del recurso humano en la gestión de la empresa, y a la vez mejorar su confianza en sí mismos, su autoestima, etc.

En este nuevo nivel de las percepciones de los propios supervisores, hemos visto comprobadas las referencias ya entregadas en los niveles superiores. Por ello sólo nos remitiremos a algunos breves aspectos complementarios que se detectan en este ámbito.

En primer lugar, se constata una aplicación práctica por parte de los supervisores en orden a incentivar y recoger las ideas y sugerencias de los trabajadores de base, para mejorar las pautas de mantención, proponer mejoras en la seguridad, y en la calidad del trabajo asimilada a la calidad de vida. Aquí se agrega este elemento importante, cual es **la vinculación entre calidad del trabajo y calidad de vida**.

En esta línea se inscriben las ideas y sugerencias recibidas, para los cuales se proporcionan formularios de Detección de Condiciones Inseguras, y de Observaciones Conductuales. Esta práctica de recoger ideas y sugerencias, abriéndose al aporte del recurso humano, en varias empresas se ordena a la **solución concreta de los desafíos del trabajo**, y hace parte de una disposición de la empresa a escuchar a la gentes, especialmente frente a las dificultades del trabajo. A modo de ejemplo:

Hemos visto operantes, en las distintas empresas, según el testimonio de estos supervisores, la mayoría de las instancias y mecanismos ya constatados previamente:

- Concursos de Ideas,
- Buzones de Sugerencias,
- Red de Innovación,
- Diverso tipo de Comités ad hoc, como los de Mejoramiento de Procesos o de Mejoramiento Continuo,
- El aprovechamiento de las ideas de los clientes.
- La utilización de las reuniones ordinarias para recibir las ideas de los participantes.
- Etc.

Estas instancias se ordenan fundamentalmente **al mejoramiento de los procesos y de las relaciones laborales**. Incluso, en algunas empresas, hasta el propio Comité Paritario puede desbordar su labor específica para abrirse a recepcionar las ideas del conjunto del personal, no sólo en materias de higiene y seguridad, sino sobre los más variados tópicos.

El supervisor recurre, igualmente, a incentivar la proposición de ideas y sugerencias, especialmente cuando comienza a trabajarse un **producto nuevo**. En esta labor, el supervisor juega el rol de **incentivador**, a la vez que discierne la utilidad o factibilidad de la idea, mediante su juicio crítico para luego comunicar estas proposiciones a las jefaturas superiores.

En las **empresas de servicios**, se constatan, en general, los mismos procedimientos, si bien pareciera existir un rango más amplio de materias sobre las que se presentan ideas y sugerencias. En estas empresas, como es más factible, se utilizan diversos medios para la entrega de ideas, como los email y las redes computacionales internas. Se constata que es una práctica muy enfatizada y generalizada

También en las empresas de servicios operan los mismos mecanismos ya reseñados, y también se hace presente la crisis, abriéndose las empresas a recepcionar ideas. Esto, especialmente en la línea de la sugerencia de planes y medidas para abaratar tiempos y costos, en la búsqueda de los incrementos de la productividad. Reconociéndose también la existencia de concursos ad hoc.

En algunos casos en los que se **constatan dificultades en asumir los estilos participativos**, o bien, en el que existen problemas de relaciones laborales radicados en algunos estamentos particulares (especialmente vendedores), se reconoce la participación del personal en el entrega de ideas, pero una insuficiencia en la recepción de las mismas. Estas pueden quedar atascadas, llegando solo hasta cierto nivel jerárquico. Sin embargo, también, en este mismo ámbito se recogen percepciones más matizadas, en orden a reconocer casos en los que las ideas son tomadas en cuenta absolutamente. Ello, particularmente en las reuniones con los Jefes. Estos aportes se ven favorecidos por las políticas de puertas abiertas, aunque a pesar de todo lo anterior, no existen mecanismos de recepción propiamente tales.

En el caso de **empresas que se inician** en los nuevos estilos participativos y cooperativos, también se constatan, según lo perciben los supervisores, estas políticas. Se da incluso el caso en que su implementación se había venido efectuando con anterioridad a estos nuevos estilos, especialmente en las oportunidades en que se pone en marcha un nuevo proyecto. Vemos aquí otro importante "piso" para el desarrollo de los estilos participativos.

En estos casos está subyacente la idea y el convencimiento, por parte del supervisor que el equipo, el grupo, potencia los aportes, "dos más dos son más cuatro", podría ser el lema. Esta es otra comprobación de la importancia que asume esta disponibilidad y convicción como facilitadora y activadora de la función específica del supervisor. En las restantes secciones de este misma empresa, se reconoce la inexistencia de este tipo de políticas, pero existe la disposición de asumirlas pronto.

Cabe destacar que incluso, en el caso de una **clara insuficiencia en estos estilos de gestión modernos y participativos**, también existe en el supervisor esta disponibilidad a recoger ideas. Este es, por consiguiente, otro elemento (o "piso") favorable para la implementación de los estilos participativos.

Esta práctica de incentivar la entrega de ideas y sugerencias, vale decir, el interés por valorar el aporte del recurso humano por esta vía, en general sigue estrechamente la internalización de los estilos del management participativo, o de las relaciones laborales cooperativas. Aunque no se trate de una relación cien por ciento unívoca, como lo acabamos de ver. Esto último nos lleva a enfatizar la importancia del rol del supervisor, y la necesidad de la empresa, no sólo de capacitarlo, formarlo, guiarlo y apoyarlo, sino también, de abrirse a sus aportes y aprender de su estrecho contacto con el trabajador de base.

6. PERCEPCIÓN DEL COMPROMISO DEL TRABAJADOR CON LA EMPRESA.

Hemos ya analizado esta dimensión del compromiso en varios niveles, en el nivel de las gerencias superiores, enfatizando sus políticas para suscitarlo, y en la percepción de los jefes superiores, preocupados de recoger su visión a partir de sus expresiones concretas. Ahora, veremos las formas en que los supervisores tienden a gestar, dinamizar y comprobar este compromiso.

En las empresas con **alto nivel de desarrollo del management participativo**, hemos podido constatar que el supervisor, en general, tiende a destacar el involucramiento del trabajador. Esto se comprueba, en varios de los casos estudiados, en los esfuerzos extraordinarios que la gente está dispuesta a hacer. Por ejemplo cuando se trata de trabajos especiales, ante las emergencias, ante urgencias en los plazos, etc.

A su vez, este compromiso está avalado por las propias buenas relaciones que se establecen entre los mismos supervisores. Por otra parte, este involucramiento, siempre en la percepción de los propios supervisores, está muy ligado al conocimiento y cumplimiento de las metas. Ello se encuentra apoyado e incentivado por la práctica de entregar informes mensuales al respecto. Así, este involucramiento no se expresa sólo en el cumplimiento del trabajo diario, en la obediencia a las tareas, sino que supone y está enriquecido y orientado por el conocimiento de las metas que suscitan el compromiso. Complementando constataciones anteriores El supervisor tiene clara conciencia de su rol de **transmisor de la cultura de la empresa**, a través de su propio compromiso.

En **empresas que recién se inician en estos estilos participativos**, este involucramiento **no es universal**, no concita la adhesión de todo el personal, dado lo cual, las percepciones de los supervisores entrevistados varían según cada caso. En algunos casos este involucramiento es juzgado como variando entre un rango del 50% y del 90%. A su vez, estas aproximaciones están matizadas según el **tipo de Sección de la cual se trate**.

En otras empresas este cruce no pasa por las secciones, sino **por la antigüedad**, prevaleciendo el mayor compromiso de los más antiguos, aunque en algunos casos puede extenderse a mucha gente joven.

Sin embargo, este compromiso es mayor, precisamente en la Sección en que **se inician los nuevos programas de gestión**, en la que existe preocupación e interés por lograr buenos resultados, alcanzar las metas, con buena disponibilidad de todo el personal.

En la situación de aquella **empresa con insuficientes estilos participativos**, se entregan diversos antecedentes que explicarían las carencias de un compromiso satisfactorio y generalizado. Entre ellas, se señala el alto grado de rotación, los bajos salarios, faltando como es evidente el factor motivación. Ello no obstante, el personal puede estar motivado cuando se trata de acceder a nuevos conocimientos. Es evidente, que la existencia de mayores incentivos permitiría canalizar y potenciar esta disposición a aprender. Vemos aquí, un nuevo factor disponible que puede ser utilizado cuando se trata de implementar los estilos participativos.

Hemos podido apreciar, a través de las distintas experiencias entregadas por los supervisores, la importancia que asumen los incentivos, como un elemento gatillador e incentivador del compromiso. Si bien se constatan supervisores con posiciones tradicionales respecto al compromiso, haciendo ver que la gente se esfuerza en el trabajo aunque no haya incentivos pues es su obligación, prima el convencimiento en ellos, respecto a la importante función del mismo.

Un factor que entorpece el rol del supervisor es precisamente la falta de incentivos económicos. Independiente de su existencia, el supervisor también debe obedecer órdenes y hacer cumplir los plazos impuestos, aunque la empresa no se preocupe de establecer un arreglo, un compromiso mutuo que permita compatibilizar intereses. Sin embargo, estos casos fueron más excepcionales en nuestro estudio. En general primó la constatación de un importante grado de compromiso, especialmente en las empresas productivas con mayores grados de gestión participativa.

En el **ámbito de los servicios** se constata una realidad muy similar. Aquí también resalta el rol del supervisor como agente facilitador y dinamizador de dicho compromiso, especialmente **en las empresas con mayores grados de estilos participativos**. Se reconoce en general el compromiso del personal, el compromiso del trabajador con el supervisor y con el grupo.

Estas constataciones nos permiten afirmar que el compromiso con las metas y objetivos, con la misión de la empresa, pasa y es mediatizado por el compromiso con el supervisor y el grupo.

En este mismo tipo de empresas, pero **con estilos participativos menos desarrollado, o que recién se inician** en ellos, el compromiso de los supervisados es considerado variable. Es decir, mientras mayor sea la posición del trabajador en la jerarquía organizativa y salarial, su compromiso será más grande. En las posiciones inferiores, tenderá a ser menor, si bien también intervienen los intereses personales, las diversas circunstancias, etc. En estas empresas se constata que por lo general hay cierto grado de compromiso, aunque no idéntico.

La crisis económica, a la cual nos hemos referido en prácticamente todas las políticas analizadas, agrava las carencias en este plano. Especialmente en los casos de una insuficiente incorporación de los estilos participativos, en la empresa o en una determinada sección o estamento. En estos casos se tiende a percibir un alto grado de disconformidad en el trabajador, desencanto, desilusión, etc. A ello se agregan los despidos, supresión de premios y las reducciones en las comisiones. Pese a ello, aún en estas situaciones es posible encontrar gente que sigue comprometida. Claro que se trata de extremos y de situaciones límites.

La supresión de premios, comisiones, necesidad de despidos, etc., puede producir cierta desilusión con la empresa, con su superioridad. Pero si puede enfrentarse esta situación, manteniendo el compromiso, estimamos que ello se debería precisamente al apoyo de un supervisor **que acompaña y que sabe guiar y obtener resultados**.

Como podemos concluir en esta dimensión, y muy en síntesis, se ligan indisolublemente, el **involucramiento y las exigencias**, relación mediada por las **metas**. Es decir, la afirmación "yo me involucro, mi equipo se involucra con la empresa", significa aceptar las exigencias, no en sí mismas, sino como medio para la obtención de las metas, que operativamente dinamizan mi compromiso, a la vez que lo verifican. Ello supone y se vincula, evidentemente, tal como lo habíamos establecido más arriba, a **una motivación suficiente**, que muchas veces es pecuniaria, pero también de tipo moral, estrechamente vinculada al reconocimiento, a la disposición a recibir el aporte del trabajador. Pero también está vinculada al papel que juega el supervisor, en especial, su propio compromiso y adhesión al grupo de trabajo. Si ello no está presente, operan los imperativos del trabajo, la obligación de cumplir, a secas.

Nuevamente aquí constatamos el importante grado de integración y de reforzamiento mutuo que tienen las políticas del management participativo, así como el rol que juegan los cuadros en directo contacto con los trabajadores.

7. CÓMO ES APRECIADO EL COMPROMISO CON LA CALIDAD.

En la Sección I, en el acápite 4.2. analizamos el "Sistema de la Calidad Total", en términos generales, examinando los métodos utilizados, enfoques, contenidos, mediciones, etc. A su vez, en la Sección II, en el acápite 2. "La Calidad en el Trabajo", consideramos las percepciones de los jefes superiores, respecto a la aplicación práctica de estas políticas de calidad. Todo este tratamiento precedente nos evitará entregar contenidos generales, remitiéndonos a considerar sólo los aspectos complementarios referidos a su operatoria.

El supervisor juega un importante papel en el aseguramiento de la calidad del trabajo que se realiza. De allí sus esfuerzos por lograr que los trabajos se realicen bien, desde sus primeros intentos. Al respecto se tiene viva conciencia, en este estamento, de la inutilidad del "retrabajo", dado el desperdicio de tiempo y recursos que ello implica.

Esta función de la calidad, tiene un amplio desarrollo, especialmente en las empresas **productivas**, y con **estilos participativos más desarrollados**, y muy en especial en aquellas empresas que ganaron el Premio Nacional de la Calidad. En estos casos, la tarea del supervisor es ayudada por la **sistematización detallada de los procedimientos**, por sus mediciones, evaluaciones, controles, "reglas de oro", y los distintos controles que imponen los diversos métodos de calidad. ,

En este sentido, este compromiso por la calidad se **ve facilitado por la certificación del ISO 9000**, a la que optan varias de las empresas estudiadas. Los requisitos que impone esta certificación llevan a que la preocupación por la calidad sea socializada e internalizada por la sección en su conjunto, por el supervisor y por el Operario. Así, la calidad es responsabilidad de todos, "del operario y el Supervisor", luego, como refuerzo, pasa por un control de calidad. Esta preocupación está internalizada y se encuentra muy ligada a la experiencia en el trabajo.

Los testimonios abundan en orden a señalar que la preocupación por la calidad, en la percepción del supervisor, es "bastante exigente".

En ella, como hemos reiterado, **juega un papel de primera importancia el supervisor**. Entre sus múltiples tareas está la de transmitir la información antes de iniciar el trabajo, registrar lo realizado, revisarlo, fuera de la revisión previa del operario, revisión que es vuelta a realizar por su propio jefe. Además, cuando se trata de trabajos más sofisticados, que necesitan planos o dibujos técnicos, tales aspectos son revisados por el Control de Calidad.

Esta responsabilidad por la calidad, repartida y asumida tanto por el operario, como por el supervisor, y el Control de Calidad, es bastante reiterada en la mayoría de las empresas estudiadas. En otras empresas de menor capacidad tecnológica, dicha carencia es compensada precisamente por el cuidado y preocupación por la calidad:

Muchas veces, en las **empresas que se inician** en los nuevos estilos cooperativos, tales estilos surgen y se buscan, a partir de una preocupación por la calidad. Se busca la calidad, posiblemente en función del producto, pero a poco andar se comprende y se integra, como una cultura que debe impregnar todo el ámbito del quehacer de la empresa. Al mismo tiempo, se va tomando conciencia que se trata de un trabajo bastante en profundidad que requiere una redefinición completa de la gestión de la empresa, en sus diversas dimensiones. Por eso éste es un trabajo de largo aliento que se desarrolla en forma paulatina.

En una de estas empresas, existe un equipo de control de calidad que supervisa el trabajo de cada turno, además de estar diversificada esta función en distintas secciones y en los propios trabajadores. Según el tipo de trabajo, el control de calidad puede necesitar de laboratorios especializados. La responsabilidad no sólo recae en el supervisor, sino también en cada trabajador, cuidado que se intenta apoyar con instructivos escritos.

Examinando los testimonios de los casos en que **los estilos participativos son insuficientes o precarios**, la preocupación por la calidad radica fundamentalmente en el propio supervisor y en el control al final del proceso. En este caso la calidad, que constituye también una preocupación especial, está más radicada en el producto propiamente tal, sin que trascienda a las restantes dimensiones de la empresa.

En las **empresas de servicios**, se constata esta misma preocupación, si bien, por tratarse precisamente de una labor de servicio, **el control de su calidad es más difícil**. Por ello es frecuente el recurso a los **diversos tipos de encuestas**, internas y externas que ya hemos constatado. Precisamente por esta dificultad se constata en estas empresas una especial preocupación por este tema. Ella se encuentra reforzada por una serie de elementos. Entre ellos, por la existencia de los "manuales de Planificación Estratégica", los ya conocidos "artefactos culturales", por la incorporación del concepto de "Cero Error", así como por la entrega de una capacitación especializada.

Siempre en el ámbito de los servicios, pero **en empresas que se inician** en estos estilos participativos, o que tienen segmentos de trabajadores no plenamente integrados, la calidad se busca preferentemente en relación al servicio a los clientes.

Aquí influyen, además, los problemas que son agravados por la **crisis económica**, y por las **regulaciones** de que han sido objeto los vendedores de varias empresas financieras de servicios. Evidentemente la preocupación y el estrés por este tipo de situaciones amenaza con impactar en la calidad de las relaciones laborales, si no en la calidad del servicio.

Del mismo modo, se constatan la formación sobre el tema de la calidad y la entrega de incentivos o premios, aunque llama la atención que estos premios se los asignen a los Jefes, quizá por ser considerado un trabajo de conjunto.

Todo lo anterior nos permite comprender que la preocupación por la calidad, incluye e integra las diversas dimensiones del trato, atención al cliente, cordialidad, entrega de soluciones, motivación, etc.

Como se desprende de este examen, la calidad se revela como una exigencia de gran relieve, como base y requisito de la competitividad, pasando a ser una de las preocupaciones emblemáticas de la empresa moderna. Ella ofrece una interesante

dimensión de totalidad, integración y sinergia, que involucra el conjunto de las funciones de la empresa: productivas, comerciales, financieras, relacionales, etc. De allí su especial relevancia como factor determinante en la opción por los estilos de gestión participativos. A su vez, esta dimensión de la calidad especifica todas las políticas que hemos venido analizando, permeando y dándole contenido, tanto a las relaciones humanas vigentes en la empresa, como al reconocimiento, las exigencias del trabajo, el compromiso del trabajador, etc. Por otra parte, se revela como una preocupación que integra y moviliza los diversos estamentos, en una dimensión horizontal, es decir, tanto en el ámbito de los equipos operativos (supervisor, unidades especializadas), como en la dimensión vertical, es decir a lo largo de la cadena o la línea directiva (Gerencia, jefes superiores, supervisores, trabajadores).

Hemos venido comprobando, a lo largo de estos análisis, cómo estas políticas generadas en la alta gerencia, van siendo gestionadas por los Jefes y operacionalizadas y potenciadas por los supervisores. Estos últimos, animan la internalización de las mismas por parte de los trabajadores de base, los que a su vez, contribuyen con su aporte, no sólo a concretar los procesos productivos, sino a entregar ideas y sugerencias para mejorarlos. Este proceso complejo, horizontal y vertical, con flujos de ida y de vuelta, se irá enriqueciendo en su comprensión con el análisis de las restantes políticas, y luego con el análisis de los restantes actores.

8. LA POLIVALENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DEL SUPERVISOR.

En nuestros desarrollo iniciales, en referencia a la política de Reclutamiento, Selección y Promociones (Sección I, acápite 2.1.), vimos la importancia que se le asigna, en el trabajo de selección del personal, a un conjunto de habilidades y disposiciones, tales como el trabajo cooperativo, el liderazgo, los valores éticos, etc. Entre estos atributos, se destaca igualmente la polivalencia del funcionario. Ello es así, dado que esta valoración está íntimamente ligada al tipo y a los estilos de producción vigentes en las empresas modernas. Éstas, se caracterizan por sus estilos productivos flexibles, cambiantes, adaptados a las necesidades variables del cliente, y a la vez, estrechamente vinculados al ahorro de recursos, y al aumento de la productividad.

Esta valoración la vimos ratificada por algunos jefes superiores. En este ámbito de las percepciones de los supervisores, directamente ligados a la producción y al servicio, esta valoración se incrementa, se desarrolla y se fundamenta.

En las **empresas productivas, y con buenos estilos participativos**, los testimonios de los supervisores nos aclaran que opera en forma decidida la idea de un trabajo integrado, que debe ser conocido por cada trabajador, y que exige flexibilidad y multifuncionalidad. Existe, a su vez, el convencimiento correspondiente de que tal polivalencia va enriqueciendo a las personas.

Esta multifuncionalidad exige e implica una permanente recalificación. Pareciera que lo que predomina es la atención a las determinadas funciones de un proceso, que es imprescindible, más que a las calificaciones de un determinado tipo de trabajadores.

También encontramos esta misma valoración en empresas productivas que **recientemente se inician en estos estilos participativos modernos**. En ellas existe el convencimiento, en la opinión de los supervisores, que todos deben conocer los procesos de trabajo, de tal manera que si alguien falta, pueda fácilmente ser reemplazado sin que el proceso se detenga.

Lo que se encuentra a la base de esta multifuncionalidad es la **socialización del conocimiento**, preocupación que ya hemos destacado con anterioridad, dirigida a que no se mantenga el conocimiento como propiedad exclusiva de un determinado maestro

o técnico. De allí la preferencia por la multifuncionalidad, no la profesionalización unívoca. Esta idea se complementa con otra, que liga la polivalencia a aquel otro aspecto que ya habíamos destacado, vale decir, al **trabajo en equipo** en el que se pueden intercambiar los roles.

También, en el caso de una empresa **con insuficiencias en sus estilos de gestión participativo**, constatamos la vigencia de la polivalencia, abundando en ello los diversos testimonios recogidos, si bien, el tipo de trabajos enseñados, no son muy calificados. Esto testimonia así de otro factor facilitador de la incorporación de los estilos participativos.

En las **empresas de servicios**, se puede constatar esa misma tendencia, que se inscribe en los estilos de gestión más participativos. Dicha polivalencia se ve ligada a la autonomía propia de cada funcionario para que mediante distintos medios consiga sus objetivos laborales. Del mismo modo, esta disposición multifuncional permite solucionar los problemas por sí mismo, sin delegarlos a las jefaturas superiores. Esta orientación se asimila a la idea, ya vista, que cada uno es el administrador de sus propios productos. Se trata del concepto "product manager", que ya analizamos con ocasión del examen del Compromiso y Desarrollo de las Personas, (Sección I, 2.4.).

Ello incluso, en algunos casos, especialmente en el ámbito de las empresas de servicios, conduce a una pluralidad de funciones, lo que suscita habilidades nuevas y el desarrollo de las capacidades. Esta polivalencia se la considera, además, directamente ligada a la **capacidad de innovación**.

En este mismo ámbito encontramos que en aquellas **empresas sin suficientes estilos de gestión participativos** y cooperativos, la polivalencia es más bien función de las jefaturas superiores.

Estos testimonios nos muestran que la disposición a enfrentar distintas funciones, hace parte importante de las empresas modernas, e incluso, de aquellas más de tipo tradicional. Y ello, como exigencia de las condiciones de la economía moderna, tanto en el ámbito de la producción como de los servicios. Es también claro, que a medida que la gestión es más moderna, esta multifuncionalidad puede tener contenidos más enriquecedores. Ello se liga a los procesos de socialización del conocimiento, al trabajo en equipo, a la capacidad de innovación. En el ámbito de los servicios, la polivalencia se encuentra muy difundida, especialmente en aquellas empresas con mayores desarrollos del management participativo. Sin embargo, si bien puede ser creativa en los jefes, en estamentos más operativos se corre el riesgo que esta polivalencia no sea tan enriquecedora, sino más ligada al mero ahorro.

9. LAS INSTANCIAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.

La operatoria del Mejoramiento Continuo la examinamos más arriba, al considerar el aporte del recurso humano (Sección I, 4.1. El Mejoramiento Continuo) y el planteamiento al respecto de los Jefes superiores (Sección II, acápite 10), en estrecha referencia a la participación en él de los supervisores. Por ello ahora sólo nos referiremos a las dificultades prácticas que encuentra su aplicación, por parte del supervisor.

Incluso en las **empresas productivas**, con **altos grados de gestión participativa** se reconoce que el tema ha costado. Sin embargo, se va logrando a partir de las propias proposiciones de los trabajadores de base, ocupando el supervisor un papel de mediador, generando inventarios de proposiciones, seleccionando las prioridades, y cumpliendo un importante rol de impulsor de éstos equipos.

En empresas que **recién se inician** en estos estilos participativos, sólo se trabaja en ello últimamente. En ellas, estos equipos se preocupan de llevar controles de producción, tablas dinámicas, intentando evitar las pérdidas. Los equipos están constituidos por jefaturas superiores, supervisores y trabajadores, con programas y la entrega de sugerencias de ideas para mejorar el trabajo.

Esta preocupación también se detecta **en empresas con insuficientes estilos de management participativo**, aunque más centrada en los jefes superiores, si bien el supervisor participa. Este mejoramiento, muchas veces se busca y se logra a partir de la propia experiencia de los propios supervisores.

En el **ámbito de los servicios**, esta preocupación se encuentra bastante difundida, existiendo en algunos casos un número importante de planes permanentes. Llama la atención la funcionalidad que asume, al respecto, la definición de "cliente y proveedor" existente en las diversas Áreas. En efecto, tal idea facilita el establecimiento de metas y las evaluaciones de su cumplimiento, en función de sus propios proveedores. Se detecta en este plano una preocupación constante, que se traduce en la búsqueda de mecanismos de mejoramiento, de optimización de los resultados y de nuevas alternativas.

Sin embargo, se detecta una directa relación con los niveles del management participativo. Es decir, en aquellas empresas **con menor desarrollo** en estos estilos se detectan algunos problemas al respecto: como la falta de resultados rápidos, la pérdida de tiempo por razones burocráticas, etc.

Este examen, complementa el análisis que hicieramos a partir de las percepciones de los jefes superiores, en orden a que los sistemas de Mejoramiento Continuo constituyen una práctica efectiva y bastante difundida. Lo que nos aporta el supervisor es su rol como **mediador y dinamizador** de dichos sistemas. También se constata una aplicación más sistemática y más integral de estos sistemas, mientras más desarrollados se encuentren los estilos participativos. En cuanto a las diferencias según sector, nuevamente apreciamos que en el ámbito de los **servicios**, estos sistemas de Mejoramiento Continuo tienden a no funcionar tan bien en empresas con menores estilos participativos.

Lo que sí parece claro, es que estos mecanismos e instancias, constituyen un refuerzo para las políticas de valorización del aporte y la implicación del recurso humano, así como para la identidad e involucramiento del personal.

10. APRECIACIÓN RELATIVA A LA REALIZACIÓN DE REUNIONES.

La práctica de establecer reuniones de comunicación, información y participación entre las jefaturas y bases, ya fue considerada en general (Sección I, 2. Instancias de Comunicación y Participación Conjunta), y en el ámbito de los Jefes superiores (Sección II, 5. Instancias de Participación Operantes en las Empresas). Estas instancias han sido ampliamente corroboradas por los supervisores.

Quizá el elemento novedoso introducido por este estamento, dice relación a que, especialmente en las **empresas del sector productivo**, tales reuniones son más frecuentes a nivel **operativo**, y con la participación de los supervisores y Jefes más directamente relacionados con la producción. En empresas con insuficientes estilos productivos estas instancias son prácticamente desconocidas. En cambio, en las **empresas de servicios**, este sistema de reuniones, con la participación, además, de las gerencias superiores, es de amplia ocurrencia, en los distintos tipos de empresas.

Estas diferencias que presentamos como tendencia, y que también aceptan excepciones, quizá pueden explicarse **por el tipo de trabajo realizado**. En la producción, el supervisor y los jefes directos, son cuadros probados en su eficiencia, eficacia, calificación y experiencia, así como en el manejo de las nuevas técnicas y nuevos procedimientos. En cambio, en los Servicios, es un trabajo más directamente realizado con los clientes, que va cambiando en forma bastante rápida en función de los nuevos productos o servicios. Quizá aquí es más necesaria la presencia de los altos ejecutivos que personalmente comuniquen la complejidad los nuevos sistemas, metas, situación del mercado, etc.

Más allá de estas diferencias, que presentamos sólo como tendencias, es obvio, como ya vimos, que estas instancias de comunicación, información y participación, expresan la opción por un tipo de empresa en la que el trabajo se concibe como una obra compartida.

11. JUICIO SOBRE LAS POSIBILIDADES DE ASCENSOS.

Hemos visto precedentemente que en la mayoría de las empresas opera el sistema de la meritocracia, según el cual, los ascensos, los aumentos de renta se basan en los méritos del empleado y no en apreciaciones subjetivas (Cfr supra, Sección I, 2.2. Evaluación de Desempeño; Sección II, 1. La Práctica del Reconocimiento, etc.). Ello no obstante en los planteamientos de los jefes superiores no recibimos testimonios muy generalizados al respecto, si bien hubo claras referencias al mismo.

En este ámbitos de los supervisores, en cambio, esta realidad es considerada explícitamente, reconociendo una diversidad de situaciones, que cruza los sectores y los tipos de gestión en ellas vigentes. Por ello, apartándonos de nuestro análisis tradicional, nos referiremos a esta movilidad en función de los tamaños de empresa.

En las **empresas productivas, de gran tamaño**, se constata un importante grado de movilidad, con suficientes posibilidades de ascensos que no frustra al trabajador joven. Al respecto abundan los testimonios. Tanto el tamaño de la empresa, como la variedad de maquinarias, hace posible el ascenso, siempre en función del desempeño y la experiencia, así como en relación a la capacidad de resolver los problemas.

En empresas **medianas**, las categorías de los puestos están más reducidas, quedando muchas veces como tope, el grado de jefe de sección o de Maestro, si bien operan como compensación los aumentos de salario. Sin embargo, incluso en esta empresa, los cargos indicados son más bien **de tipo horizontal**, permaneciendo en el nivel de operarios.

En **empresas pequeñas**, la cuestión es más clara, las posibilidades de ascensos son generalmente inexistentes. Pero incluso aquí, **puede haber cambios horizontales con incrementos de salarios**.

En las **empresas de servicios**, la situación es bastante semejante. En las empresas grandes el ascenso, con todas las condiciones ya vistas, así como con concursos internos, etc., es bastante posible.

En empresas medianas o pequeñas, tiene gravitación la disponibilidad de cargos, o bien la eventualidad de creación de nuevos cargos, según las necesidades de la empresa. Operan igualmente los mejoramientos de remuneraciones, sin subida de cargos. Ello afecta especialmente a los propios supervisores, para quienes es bastante difícil el subir de grado.

Como puede apreciarse, en este ámbito de los supervisores, más ligados al trabajador directo, podemos constatar que esta práctica de los ascensos, **no es fácil de aplicar en las empresas medianas y pequeñas**, especialmente en los niveles más ligados a los trabajadores de base. En ello juegan diversos factores, tales como la **disponibilidad de cargos**, que muchas veces, especialmente en este tipo de empresas, ya están copados, no así en las empresas grandes. A ello se agrega un cierto desvanecimiento de la "carrera funcionaria". Juegan al respecto diversas razones, entre ellas: las mismas transformaciones de la empresa, la incorporación de la polivalencia, la existencia de los equipos de trabajos, las instancias de equipos múltiples, interdisciplinarios multifuncionales, etc. En este sentido se produce un desplazamiento, como tendencia, del ascenso por grados, al aumento de remuneraciones.

El grado y nivel del **tipo de gestión del recurso humano**, también juega, pero no puede pasar por sobre los constreñimientos concretos y operantes, como la disponibilidad de cargos, etc., asociándose entonces en mayor medida al tamaño de la empresa. Como compensación operan con efectividad, tanto las políticas de reconocimiento, así como al aumento de los salarios, asociadas a la entrega de mayores responsabilidades, etc. Este tema nos remite directamente al análisis de la satisfacción en el salario.

12. LA SATISFACCIÓN CON EL SALARIO EN LA PERCEPCIÓN DEL SUPERVISOR.

La satisfacción con el salario es una realidad bastante compleja, que se hace más difícil aún en la coyuntura de crisis económica en la que nos tocó desarrollar este estudio. Esta dimensión del salario viene a concretar muchas de las políticas y dimensiones que hemos analizado con anterioridad. Influye así, en las relaciones humanas, en las políticas de reconocimiento, y puede compensar las exigencias, incentivar la competitividad, reforzar el compromiso y el mejoramiento continuo, etc.

Sin embargo, en general, constatamos una **cierta discrepancia** entre los grados de satisfacción que constatamos respecto a las políticas precedentes, generalmente altos, y esta realidad de la percepción frente al salario. Esta misma complejidad la iremos procesando a medida que examinemos el testimonio de los supervisores, quienes, por su grado de proximidad al trabajador de base, pueden tener una percepción más amplia.

En general se reconoce un grado de satisfacción con el salario, en empresas grandes, con **buenos estilos de gestión y ligadas al ámbito productivo**, aunque ello, evidentemente no excluye el inconformismo. Como hemos visto en reiteradas oportunidades, el inconformismo es una realidad vastamente generalizada, si bien también existe conciencia de lo que cuesta un trabajador para la empresa.

Como vemos, coexisten ambos tipos de actitudes, la satisfacción con el inconformismo, prevaleciendo en estos casos, la conformidad con el salario, especialmente en situaciones de crisis del sector, crisis que —como hemos visto— ha podido ser paliada precisamente por los estilos participativos vigentes.

Sin embargo, también esta visión reconoce problemas, por otras razones que también conviene examinar. Entre ellas, el quedar sobrepasado por trabajadores jóvenes con mayor formación técnica, que perciben mejores salarios. Esto constituye un problema importante y una realidad de la empresa moderna. Ello nos muestra la importancia que asumen las políticas de reconversión y recalificación, que quizá pueden paliar en parte estas diferencias.

En las restantes empresas, **medianas y pequeñas**, es bastante habitual constatar, especialmente en estas coyunturas de crisis, una situación media, en la que –siempre en la percepción de los supervisores, una mitad de los trabajadores está conforme, y la otra, no tanto. Influyendo en ello las restricciones de costos, la supresión de trabajo nocturno, etc. Sin embargo, continúa siendo una garantía el nivel adecuado de los salarios existentes, que incluso lleva a que la gente vuelva, una vez que ha buscado nuevas alternativas.

A esta situación, se agrega algo que ya hemos visto, y que se refiere al problema estacional, a **los ritmos de la demanda que suben o bajan** según la estación o el período de que se trate. Es claro que el incentivo del salario es un aliciente importante para soportar las exigencias, los altos ritmos. En cambio en los “meses malos”, en los que no operan estos incentivos, se tiende a trabajar “lo justo”. En estas empresas también es posible constatar una **insatisfacción menor**. Pero, lo importante es destacar que la adopción de estilos de gestión participativos, lleva a que este problema se enfrente, se converse, y puedan existir estímulos de otra índole que puedan paliar en parte esta situación.

Pero mientras más pequeña la empresa, mayor es el problema, especialmente si en ellas **no existen estilos de gestión participativos**. Situación que no opera en las empresas que pueden combinar estos estilos con una alta eficiencia productiva. Pero, en general en este ámbito, y en las empresas productivas que estamos examinando, se constata insatisfacción, desmotivación, debido a la insatisfacción por el salario. En algunas de estas empresas ésta es una realidad permanente, no sólo introducida por la crisis.

Como vemos, una de las consecuencias casi necesarias de esta insatisfacción por el salario es la **desmotivación del personal**, lo que influye, evidentemente en su involucramiento. Esto se refuerza, o no se compensa, si –como ya dijimos- no existen estilos de gestión participativos y cooperativos, y viceversa.

En las **empresas de servicios**, esta realidad es similar, influyendo también el tamaño y los estilos de gestión. En empresas grandes, si bien los salarios no son considerados malos, sin embargo, en determinados estamentos, el problema de las caídas de salarios se constata con fuerza. Intervienen entonces los problemas específicos de las regulaciones del sistema, como es el caso prototípico de los vendedores, cuyas funciones y estatutos han estado sujetos a importantes modificaciones en el último tiempo. Esta es una realidad compleja que merece un estudio aparte, más en profundidad.

Existen también testimonios menos críticos, aunque reconocen quizá no una caída en los salarios y comisiones, pero sí en los premios, reconociendo igualmente la dificultad creciente de los traspasos de clientes. Pero también se hace ver, en otras empresas de este sector, que la situación no es fácil, existiendo bastante gente insatisfecha.

En síntesis, la satisfacción por el salario, especialmente en estas coyunturas de crisis, no es frecuente, aunque puede darse en empresas grandes con buenos niveles de gestión participativa, tanto en empresas productivas como de servicios, si bien con más fuerza en las empresas productivas. En las restantes empresas es común constatar una satisfacción bastante mediana, tanto por las primas variables, como por la necesidad de reducir gastos, así como por las normativas que han reglamentado determinados mercados del trabajo. Pero lo que también queda bastante claro es que los estilos de gestión participativos y cooperativos influyen con fuerza como factor paliativo de estas insuficiencias. Ello explica esta disociación que constatábamos inicialmente, comparando la poca satisfacción en este plano recién analizado, con las buenas percepciones encontradas ante las restantes políticas, como las referidas al campo de las relaciones humanas, del reconocimiento, de las exigencias del trabajo, del

compromiso, etc., en las que el factor compensador es también el buen nivel de la gestión cooperativa.



El análisis desarrollado a partir de la vivencia de este especial tipo de jefaturas, como son los supervisores, nos entrega interesantes elementos que nos permiten ir profundizando en la forma como se van entretejiendo las relaciones laborales, y en el rol que juegan los diversos actores entre los cuales dichas relaciones se establecen.

En primer lugar, observamos una interesante diversificación de funciones respecto a las políticas del management participativo, las que son definidas y **generadas** por las altas gerencias, **gestionadas** por los Jefes superiores, y **operacionalizadas** por los supervisores. En este último ámbito, junto con corroborar los planteamientos que nos habían entregados los Jefes superiores, ha quedado de manifiesto y más enriquecido el importante rol que juega el supervisor en el campo de las relaciones laborales.

Desde el análisis de la forma en que se perciben las relaciones laborales, hemos podido comprobar el importante rol que juega en su estructuración el trabajo del supervisor. Este funcionario constituye, a la luz de los análisis entregados, un eslabón clave como transmisor de los valores, de la cultura, de los objetivos de la empresa, es decir, como factor decisivo del tipo de gestión imperante en la empresa. Nos llama la atención el compromiso demostrado por este cuadro, su capacidad de liderazgo, apoyado muchas veces por un constante trabajo de capacitación y de evaluación de su gestión. Hemos podido constatar que las políticas del management participativo operan, en forma importante, gracias a su aporte. Gracias a las buenas relaciones que mantiene, a su compromiso con sus supervisados, a su capacidad para delegar, para establecer relaciones de confianza. En esa forma puede constituir el "brazo derecho", de los jefes superiores, y también de sus subordinados. Este perfil ofrece también excepciones, dependiendo no sólo del estilo de gestión imperante, sino del propio carácter y personalidad del supervisor. Ello, dado que algunas veces la autoridad puede enfatizar ciertos rasgos negativos de la personalidad. Sin embargo, estos casos, en las empresas estudiadas, prácticamente son muy excepcionales.

Vimos la importancia que asume en ellos el trabajo en equipo, el sentirse todos iguales, el solucionar los problemas en su propio origen, en su propio lugar, asumiendo que los errores son responsabilidad de todos. En su rol de transmitir la cultura de la empresa, juega un papel importante el propio compromiso de este funcionario con sus supervisados, su propio "saber hacer", su experiencia, involucramiento y entrega. Ha quedado de manifiesto su responsabilidad en velar por una competencia sana, con ética, haciendo el puente con los demás supervisores, siendo capaz de tener una visión de conjunto. Por eso puede motivar y hacer ver que "todos juegan por el mismo equipo". Ello no niega que muchas veces su rol es ingrato, debiendo exigir, controlar, revisar, instar, etc.

Pudimos comprobar, también, que la crisis económica impacta fuertemente en las relaciones laborales. Las exigencias del trabajo se hacen más fuertes. Se incrementan por la presión de los clientes, por los imperativos de la calidad, por la presión de la temporada. Este rol ingrato, puede quedar atemperado, precisamente en la medida en que el supervisor es capaz de animar, reconocer, motivar, y dar su ejemplo.

Nos llama la atención, en este campo de las relaciones laborales, las asociaciones que se establecen entre el involucramiento o el compromiso y las exigencias, **incentivadas por las metas, y mediatizadas por la motivación**. En esta cadena juega un importante papel el trabajo constante del propio supervisor. A su vez, esta asociación cambia radicalmente su sentido según se trate de empresas con elevados niveles de gestión participativa, con niveles incipientes, o bien insuficientes, pudiendo

en este último caso, incluso desvirtuarse. La asociación más rica y dinamizadora la constatamos en las empresas con buenos niveles de gestión participativa. Allí esta asociación opera fructíficamente, tanto en el ámbito productivo como en el de los servicios. Allí, la motivación se funda en el reconocimiento del aporte del recurso humano. Este mismo reconocimiento, que tiene su traducción moral y también concreta y pecuniaria, incentiva al trabajador a dar lo mejor de sí mismo, a estar dispuesto a responder, incluso, como vimos, con esfuerzos extraordinarios. Ello, porque la empresa se considera una obra común, compartida, y las metas de la empresa, comprometen, dinamizan. En el polo opuesto, la exigencia queda carente de compromiso y de motivación, operando como incentivo el salario y la aceptación fatalista de la dureza del trabajo.

Esta asociación, en el primer caso, se hace eficiente y eficaz, por la acción del supervisor que se compromete, da el ejemplo, incentiva, reconoce, motiva, corrige, y participa del trabajo común. Sus carencias, que no sólo pueden atribuírsele a su propia responsabilidad, son un adecuado reflejo del tipo de gestión imperante en la empresa. Si predominan los estilos autoritarios, verticalistas, dominados por la mera eficiencia, el supervisor funcional será el receptor y el operador de dichos estilos, dando origen a un verdadero círculo vicioso que refuerza tales estilos y las respectivas resistencias de los trabajadores. En los casos analizados, tienden a prevalecer los círculos virtuosos, si bien también pudimos comprobar algunas deficiencias. Estas asociaciones tampoco son mecánicas. No puede olvidarse, como insistíáramos más arriba, que siempre existe una tensión entre el polo de la exigencia y el de la satisfacción, tensión que dependerá tanto de la coyuntura económica, del tipo de empresa, como del grado de desarrollo de estos estilos participativos, y de los grados de motivación que dichos estilos logren suscitar en sus trabajadores.

A raíz de este examen y a la luz de estos contenidos, queda cada vez más clara y nítida la importancia que asume la capacitación de este estamento, por el papel clave y decisivo que juega en el perfil de las relaciones laborales. De allí que los esfuerzos por integrarlos en la gestión de la empresa y del recurso humano, constituyen una de las estrategias más conducentes para actualizar y potenciar los estilos de gestión cooperativos y participativos.

Otro aspecto importante a destacar en el análisis de este estamento, es la constatación que hicimos de diversos elementos presentes en la práctica de aquellas empresas que no eran portadoras de los modernos estilos de gestión participativa, o que bien se encontraban en los inicios de un proceso para incorporarlos. Nos referimos a la existencia de una serie de disposiciones positivas, que se han desarrollado y que están presentes, incluso en empresas tradicionales, sin que hayan sido objeto de una preocupación explícita de alguna jefatura. En concreto, aludimos a: la buena relación existente entre supervisores y trabajadores, a la disposición a satisfacer al cliente, aunque sea en forma no estructurada, a la práctica de recepción de ideas y sugerencias, a la motivación para acceder a nuevos conocimientos, y a la buena disposición frente a la polivalencia. Estas disposiciones, "pisos", o factores preexistentes, estimamos que pueden ser aprovechados y potenciados, llegada la hora de querer introducir los estilos participativos en las empresas, utilizándolos como referentes, como elementos dinamizadores, de gran valor práctico y pedagógico.

Cabe una última reflexión. Estamos conscientes que por la metodología utilizada, muchas veces los supervisores entrevistados fueron escogidos entre los mejores, si bien muchas veces también esta tendencia quedó subordinada a la disponibilidad real que dejaban los propios procesos de trabajo. De allí que sea muy importante, tanto relativizar las opiniones demasiado favorables, como saber aquilatar las propias deficiencias constatadas, que no fueron pocas. Estos contenidos serán puestos a prueba en el análisis de las percepciones y opiniones de los propios trabajadores de base y, más delante de las dirigencias sindicales.

TERCERA PARTE

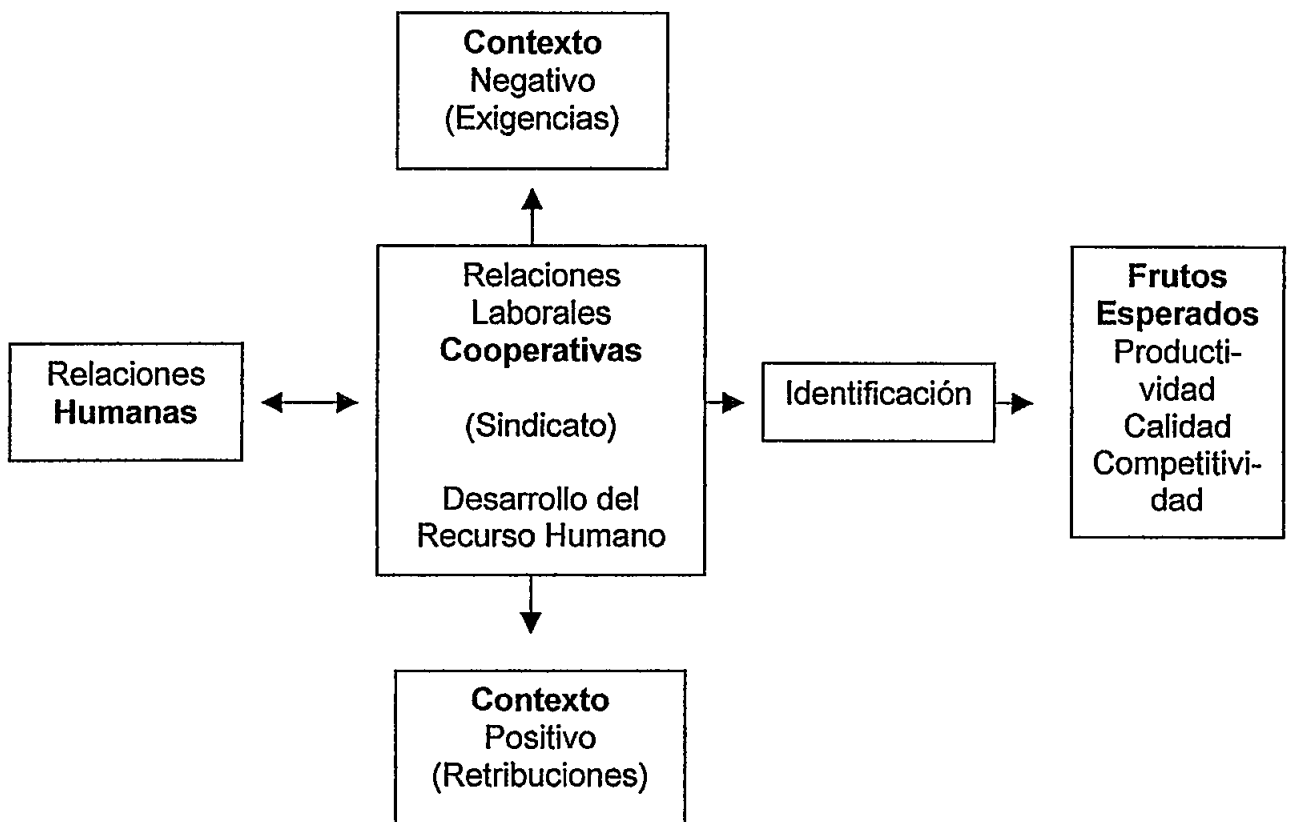
**La vivencia de las políticas del management participativo
entre los trabajadores de base.**

TERCERA PARTE

LA VIVENCIA DE LAS POLÍTICAS DEL MANAGEMENT PARTICIPATIVO ENTRE LOS TRABAJADORES DE BASE.

INTRODUCCIÓN

A partir de nuestro marco teórico y del estudio en terreno, a través de sucesivas aproximaciones, hemos venido comprobando la forma en que se gestan y operan las políticas del management participativo. Para este análisis, hemos seguido el flujo que discurre desde las grandes definiciones de las gerencias, pasando por la gestión de estas políticas, por parte de los jefes superiores, hasta su operación concreta por parte de los supervisores. Nuestro interés en esta Tercera Parte es presentar las formas y grados en que estas políticas son finalmente vivenciadas y evaluadas por los trabajadores de base. Finalmente examinaremos las percepciones del sindicato, al respecto, así como el rol que juegan estas organizaciones en el desarrollo e implementación de las mismas. Este camino recorrido nos permite sistematizar estas vivencias que surgen de los trabajadores de base, a partir de la siguiente matriz interpretativa.



Esta matriz expresa el juego de las diversas expresiones y dimensiones del management participativo y sus políticas, tal como lo hemos venido constatando. Situamos así, en el centro del análisis, la opción por un estilo de gestión basado en **las relaciones laborales cooperativas**. Éstas, por definición se centran y expresan en la valoración y el desarrollo del recurso humano, reconociendo su dignidad y su aporte creativo. Puede aquí estar presente el aporte del sindicato, en las expresiones más acabadas de estos estilos.

En la perspectiva de ese management se parte de la convicción que es precisamente tal estilo, mejor que otros, el capaz de redundar en los **frutos esperados**. Es decir, en un trabajo de calidad, con productividad, y que garantice la competitividad de la

empresa, sus nichos en el mercado. Asegurando de este modo las ganancias para sus dueños o accionistas, así como para sus directivos y sus trabajadores, en el largo plazo.

El **desarrollo del recurso humano**, en esta perspectiva, a partir de nuestro marco teórico refrendado por el propio análisis concreto de las empresas estudiadas, se encuentra garantizado por un **conjunto mínimo de condiciones y características del trabajo**. Estas son las que consideramos como las más susceptibles de concretar esta preocupación por el desarrollo de las personas. Entre ellas: la autonomía en el trabajo, la capacidad de iniciativa, y la delegación de tareas y responsabilidades. El trabajo desarrollado en equipo y las instancias de participación en la marcha de la empresa. La polivalencia, el involucramiento con la calidad, así como la capacitación muy vinculada al cambio tecnológico,

Este desarrollo, de tipo personal, en la medida de su vigencia, tiene su expresión social y debe ir normalmente acompañado de un clima de **relaciones humanas positivas**. En este sentido, podemos concebir que las relaciones laborales cooperativas expresadas en el desarrollo del recurso humano, se proyectan y a la vez son verificadas por estas relaciones humanas positivas. Como expresión de estas relaciones humanas, consideramos principalmente el trato con los superiores, su apoyo, las instancias de resolución de conflictos, y la propia vivencia del trabajador al respecto.

Este trabajo que se orienta al desarrollo de las personas, expresando y verificando la vigencia de relaciones laborales centradas en el recurso humano, tiene una natural contrapartida de **elementos exigentes**. Estos son inherentes a todo trabajo, como las presiones y exigencias del trabajo, sus controles, y su contexto o condiciones de trabajo, tanto físicas como psicológicas.

Estos elementos de exigencia, o contexto negativo por así llamarlo, están contrabalanceados por una serie de **aspectos o dimensiones positivas**, como son el reconocimiento, los premios y estímulos, los ascensos o promociones, la satisfacción con el salario, y la estabilidad en el trabajo. Aspectos, a su vez, garantizados e incrementados o reducidos, por los niveles de los frutos alcanzados.

En la medida en que priman los aspectos de desarrollo, y estos elementos exigentes son superados por las dimensiones positivas o de satisfacción, ello se traducirá, evidentemente, en una **identificación** del trabajador con la empresa. Ello redundará en la mejor obtención de los frutos esperados. Esta identificación se expresará en la valoración del trabajo, en la asimilación de la misión de la empresa, y en su involucramiento, completando así un círculo virtuoso, como expresión plena de un estilo de gestión fundador y generador de relaciones laborales cooperativas.

Por el contrario, este desarrollo del recurso humano puede no ser logrado suficientemente y pesar más los aspectos o dimensiones exigentes. O bien, es posible que dichos aspectos de desarrollo no estén suficientemente consolidados como para contrarrestarlos. O bien –lo que viene a ser casi lo mismo– puede suceder que los aspectos positivos del trabajo no sean tan apreciables. En todos estos casos, es muy probable que la identificación con el trabajo y la empresa no sea la adecuada, y los frutos no sean los mejores esperados. Ello redundará en un incremento de las dimensiones de exigencia, y en la imposibilidad de costear las políticas de reconocimiento, lo que agravará el problema, incidiendo en un deterioro de las relaciones humanas y en una falta de identificación con la empresa.

Es factible encontrar diversas combinaciones entre estos aspectos y dimensiones del trabajo. Podrían así combinarse las dimensiones de dinero, reconocimiento, exigencia y desarrollo, entre sí y en sus diversas formas. Sin embargo, nos parece que aquellas dimensiones más relevantes y más pertinentes son las representadas por la **retribución**, expresada sea en términos pecuniarios, o bien de reconocimiento (que

también incluye el dinero). Así como la del **tipo de trabajo**, centrado en la dimensión de la exigencia o en la dimensión del desarrollo (que también incluye una parte de exigencia). Sus principales combinaciones las sintetizamos en el siguiente esquema gráfico:

		DIMENSIONES DEL TRABAJO	
		Exigencia	Desarrollo
R E T R I B U C I O N	Dinero	Soporte y Desafiliación	Competitividad Emulación
	Reconoc. Dinero	Productivismo Utilitarismo	Identificación Compromiso

Podemos hipotetizar que en la medida en que prima un fuerte exigencia y sólo una retribución pecuniaria, como polarización extrema, el tipo de relaciones laborales y de actitudes prevalecientes en el trabajo, es el de soportar esta situación. Tal disposición estará sólo determinada por la ventaja económica. Ello puede ser sostenible en el tiempo, e incluso producir buenos frutos, pero podrá también fácilmente caer en la **desafiliación**, lo que favorecerá la rotación en el trabajo.

Esta es una situación que tendrá muchas variaciones según la forma y los grados en que ambas dimensiones se combinen. En el polo opuesto, cuando se incentiva el desarrollo del recurso humano, y el trabajo y aporte del trabajador es retribuido y reconocido, las relaciones laborales tienden a ser cooperativas. Incidirán entonces, en la **identificación** y el compromiso del trabajador con la empresa, lo que facilitará la obtención de los frutos esperados. A su vez, las situaciones intermedias están representadas por el **productivismo**, cuando priman las fuertes exigencias, acompañadas de una retribución que combina dinero y reconocimiento. En tal caso, se dedicará el trabajador a producir, sin una mayor identificación ni involucramiento con la empresa. Estará guiado por el utilitarismo o pragmatismo, situación que también puede mantenerse en el tiempo, aunque con más dificultad en situaciones de mayores exigencias. En su polo opuesto, primando el desarrollo del individuo y sólo el dinero, sin ningún tipo de exigencia, el trabajador puede fácilmente tender al **trabajo pasivo** o rutinario. Cabe destacar que en esta forma estamos explicitando lo que en el transcurso de la investigación, en el trabajo tanto teórico como de terreno, se nos fue revelando en aproximaciones sucesivas, y que nos permitió clasificar las empresas como lo hemos venido haciendo. En este sentido, y como siempre, el orden de la investigación precede al de la exposición.

Con esta perspectiva y en esta línea de trabajo abordamos el análisis de las percepciones y vivencias de los trabajadores de base y dirigentes sindicales, buscando hacerlo con la mayor profundidad posible, dadas las limitaciones de tiempo y de recursos de nuestro estudio.

SECCIÓN I.

LOS ESTILOS DE GESTIÓN Y EL TRABAJADOR DE BASE

En nuestro análisis de estas percepciones, realizamos en las distintas empresas estudiadas, un total de 14 Talleres, con pequeños grupos de trabajadores de base, con un número variable, de entre tres trabajadores, hasta quince, según el tamaño de la empresa. En estos Talleres analizamos su percepción y visión de las relaciones laborales imperantes en su empresa, y de las principales políticas que se aplican en las empresas, en la práctica del trabajo diario.

Nos interesó contar, en cada caso, con un grupo lo más representativo posible de las principales actividades de la empresa, así como con gente de diversos oficios o especialidades, y de distinta antigüedad.

En este sentido, en el **ámbito productivo**, pudimos contar con operadores de planta, con personal de mantención, de instalaciones; de montaje; tapicería, recubrimientos; metalurgia y carpintería. Con personal de máquinas-herramientas, como tornos, frezas, barrenos, etc. Con prensadores, mezcladores, gente de planchas, fundidores y armadores. Con encargados de bodega y con operarios de diverso tipo. Sus calificaciones varían entre técnicos universitarios eléctricos, técnicos electro-mecánicos y electrónicos, técnicos metalúrgicos de diverso tipo, etc.

en el **ámbito de los servicios**, contamos con ejecutivos de atención de público, de ventas, informes, medios de pago, etc. Con ejecutivos comerciales, evaluadores de crédito, así como con cajeros y administrativos en general. Normalmente se trata de funcionarios con enseñanza media y comercial, de institutos especializados.

Como indicábamos, se propendió a tener representantes de las diversas Divisiones, Secciones, Departamentos, Talleres o Sucursales. Estos trabajadores, si bien no fueron escogidos al azar, fueron reunidos a la salida de los turnos, en las pausas, y como lo permitían las demandas de trabajo y la disponibilidad de tiempo.

Tal como hemos operado en los anteriores segmentos, iremos considerando los testimonios más relevantes, a partir de los contenidos tratados en cada uno de estos talleres, siguiendo el orden sugerido por nuestra matriz de análisis. Luego, inmediatamente más adelante, complementaremos este análisis con el rol jugado por las dirigencias sindicales en este proceso de implementación de dichas políticas.

1. LA VIVENCIA DE LAS POLÍTICAS QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

Hemos visto inicialmente, que la expresión básica de una política de management participativo, consiste en la valoración del recurso humano, de su aporte y de su creatividad. Esta valoración se verifica a través de la preocupación por la capacitación y el desarrollo del recurso humano, propendiendo a promover condiciones de satisfacción laboral y desarrollo integral de las personas que forman parte de la empresa.

Este desarrollo pasa por la creación de un buen ambiente de trabajo, por un proceso de selección de las personas más idóneas, a las que se les brinda igualdad de oportunidades. Implica además la capacitación, buenos canales de comunicación, la consideración del mérito, la equidad, el trato digno y respetuoso, etc. Este planteamiento general fue contrastado, en las secciones anteriores, especialmente con las percepciones de los jefes, y con las propias vivencias de los supervisores. Lo que nos interesa ahora es examinar las propias experiencias de los trabajadores al

respecto, sus valoraciones y opiniones. En nuestro análisis iremos siguiendo los contenidos ya adelantados en nuestra matriz interpretativa.

1.1. Capacidad de Autonomía, Iniciativa y Delegación de Tareas.

La capacidad de autonomía y de tomar iniciativas, unida a la delegación de facultades y tareas, que las confirman y refuerzan, son un elemento importante de los estilos de gestión participativos. Estos se ordenan, por excelencia, al desarrollo del recurso humano, a diferencia de los estilos de tipo tayloristas. Por ello nos interesó explorar estas capacidades en nuestros talleres con trabajadores de base.

Como balance de las opiniones recogidas, podemos constatar al respecto, que estas capacidades están muy ligadas al tipo de responsabilidad desempeñada por el trabajador, así como al tipo de trabajo realizado. Muchos operarios, especialmente en salas de control, pueden y deben tomar decisiones, deben ser rápidos ante las emergencias, y a la vez, tomar decisiones en el trabajo ordinario.

Esta capacidad es ampliamente reconocida en el **ámbito productivo, en las empresas modernas, con estilos participativos**. El ejercicio real de la autonomía y de la capacidad de autonomía, es el comentario más habitual en los Talleres que realizamos con trabajadores de base. A ello se agrega la delegación de tareas y responsabilidades por parte de los jefes. Esta delegación es considerada, en la gran mayoría como "normal".

En este tipo de empresas se reitera que para el ejercicio de estas capacidades no existen límites. El tener iniciativas se encuentra estrechamente ligado a la recepción de ideas y sugerencias, que ya analizamos en el caso de los jefes y supervisores. En este sentido se confirman los planteamientos ya entregados al respecto, así como la preocupación por no delegar el trabajo que suponen estas nuevas ideas

La iniciativa, la capacidad de tomar decisiones, es **parte integrante del trabajo realizado con propiedad**, siendo buscada por los propios trabajadores. Es decir, estas facultades están muy relacionadas con el desarrollo del trabajador, que a menudo muestra interés por ejercerlas.

Esta capacidad de iniciativa, corre paralela al necesario **control**, expresado en el control de los procedimientos muy ligado, tanto a la calidad del trabajo como a la seguridad del mismo, como veremos más adelante. Para ello, existen programas de trabajo, bastante acotados, listado de tareas que deben ser chequeadas, distintas pautas de trabajo. Así, esta capacidad de iniciativa y de autonomía, no es total, sino que también implica la necesidad de recurrir a los jefes para las decisiones más delicadas. En este sentido, se aprecia, según los testimonios de los trabajadores de base, tanto el apoyo del supervisor, como una libertad para ejecutar las tareas.

A su vez, como ya pudimos constatar previamente, los "Registros de Procesos", derivados de la adopción de las normas de calidad del ISO 9000, definen los marcos en los que se puede inscribir la autonomía y la iniciativa. En este sentido, precisamente este contexto riguroso, califica y da más valor a la autonomía desarrollada, puesto que exige un mayor discernimiento. Como hemos podido apreciar, también en este nivel de los trabajadores de base, estas facultades se conjugan y refuerzan entre sí, para suscitar el desarrollo del trabajador, como sucede con la calidad, la autonomía, la delegación de facultades, etc.

La **capacitación** juega también aquí, un rol clave. A ello se une, igual que en la dimensión anterior, el nivel profesional como base de la iniciativa y de la autonomía. En esta línea, se constata que no todos los **tipos de trabajo** ofrecen la misma posibilidad de desarrollar un trabajo con iniciativa. Existen también trabajos más rutinarios que

otros, así como algunos especialmente creativos, aludiéndose a "barrenado" y "frezado", entre otros. Sin embargo, como aspecto muy ligado al tipo de trabajo, se destaca en este ámbito, que el personal administrativo, de oficina, especialmente de secretaría, no reconoce esta capacidad de autonomía. Y como observación interesante, tampoco le es atribuida esta capacidad al personal más antiguo, quizá por estar más habituado a los estilos de gestión tradicionales.

En empresas que se inician en los estilos participativos, se constata una evolución que va desde la falta de recepción a las iniciativas, hasta una relativa apertura. Se trata así de una realidad heterogénea que reconoce la entrega de ideas, pero no así su recepción, la falta de delegación de tareas y de apertura a la iniciativa del trabajador, lo que parecen ser sinónimos. Sin embargo, también se reconoce, más en la actualidad, la posibilidad de diálogo, de ser escuchados, de delegación de tareas, especialmente en algunas secciones. En el caso de una **insuficiente gestión participativa**, estas capacidades de autonomía e iniciativa, están bastante ausentes.

En las **empresas de servicios**, que generalmente ofrecen buenos estilos participativos, se discierne una realidad semejante a la de sus pares del ámbito productivo, quizá en un nivel de mayor desarrollo. Ello, debido —como ya habíamos constatado en el nivel de los supervisores— al directo contacto con los clientes que deben ser captados como compradores. Del mismo modo, la delegación de facultades es ampliamente reconocida, aunque ella está muy ligada a la propia capacidad demostrada por el trabajador, a su competencia.

El trabajo planificado, reglado, como es habitual en este ámbito, especialmente en el rubro financiero, da sin embargo cabida a la toma de decisiones. Otro tanto sucede con el trabajo en equipo. Los testimonios al respecto son bastante variados, destacándose diversas dimensiones que intervienen en la capacidad de tomar decisiones y plantear iniciativas. Entre ellas:

- El propio estímulo de los jefes.
- La consulta:
- La experiencia acumulada.
- También los concursos de ideas que ya examinamos .

Un aspecto interesante en este ámbito, es que el segmento de vendedores reconoce un importante grado de autonomía y capacidad de iniciativa, como una condición de su propia función, así como la delegación de tareas y funciones.

La experiencia recogida, en síntesis, se orientan a validar, en gran medida, los análisis precedentes. Éstos, muestran la concreción y efectividad de los estilos participativos y la preocupación por el desarrollo del recurso humano, traducidos precisamente en esta capacidad de autonomía, iniciativa y delegación de tareas. Estas dimensiones las vemos operantes en las empresas productivas, y quizá con un cierto mayor énfasis en las empresas de servicios. Su desarrollo corre parejo a la vigencia de los estilos de gestión participativos, especialmente en las empresas productivas. Pero no deja de ser interesante que esta diferenciación no opere de igual forma en las empresas de servicio, quizá por el giro de las mismas, centradas en el negocio financiero. Este rubro, en particular, exige al trabajador de base una especial capacidad de iniciativa, incluso en los segmentos menos favorecidos.

Nos llama la atención, igualmente, la **dialéctica autonomía/sujeción a los procedimientos** que constatamos. Sujeción impuesta tanto por la calidad como por la seguridad, y a la vez mediatizada por la **experiencia y la calidad** del trabajador. Ello, como ya dijimos, valora y le da más realce al desarrollo y ejercicio de estas dimensiones de autonomía e iniciativa del trabajador de base.

1.2. Percepción de la Calidad, Capacitación y Polivalencia en el Contexto del Cambio Tecnológico

El tema de la calidad es una de las preocupaciones fundamentales de las empresas, especialmente en los actuales contextos de globalización y de innovaciones tecnológicas. Ya analizamos la importancia que asume en las empresas estudiadas. En ellas, la participación y el involucramiento del trabajador con la calidad total, es otra dimensión importante del desarrollo del recurso humano, estrechamente ligada a la capacitación. Vimos, además, que esta capacitación es la que permite, y a la vez, la que es reforzada por el trabajo multifuncional o polivalente, que favorece la calidad tanto del trabajador como del trabajo. Del mismo modo, consideramos la percepción de los supervisores al respecto, su especial preocupación por el desarrollo del factor humano. Desde esta perspectiva analizaremos las vivencias al respecto entre los trabajadores de base.

Dado que el análisis involucra la consideración de una serie de variables como las ya examinadas con anterioridad, para facilitar y hacerlo más expedito, diferenciaremos sólo por grados de vigencia del management participativo, y no tanto por el tipo de sector (productivo o de servicio) como hemos solido hacerlo.

- El Cambio Tecnológico como Contexto de la Calidad.

En las empresas más modernas, tanto del **ámbito productivo como en el de servicios, con buenos estilos participativos**, en general, el cambio tecnológico es reconocido y tiene una buena evaluación, en términos de constituir una oportunidad de profesionalización. Se constata al respecto, la existencia de la correspondiente capacitación, formación y entrenamiento. Esta formación se vuelve a impartir cada vez que se introducen las nuevas tecnologías. Las tecnologías van cambiando de acuerdo a las necesidades, y en general se trata de cambios paulatinos, fáciles de integrar, si bien también pueden producirse al respecto presiones y apuro. Esta capacitación permite una cierta polivalencia, así los trabajadores muchas veces son a la vez, operadores o mantenedores. Ellos se apoyan mutuamente.

En el **ámbito productivo**, en las empresas en que **priman buenos niveles del management participativo**, el cambio técnico es ampliamente reconocido, como un estímulo que incentiva la capacitación y el desarrollo del recurso humano, aunque en un proceso no exento de dificultades. Las tecnologías se integran, con cambios paulatinos, si bien, en algunas ocasiones se constatan los problemas. Pero en general, el cambio tecnológico logra ser internalizado.

En el **ámbito de las empresas de servicios**, en las que por lo general priman los estilos participativos, el cambio técnico es bastante frecuente y generalizado, ejerciendo, por lo mismo, un cierto grado de presión, especialmente en el inicio de su operación. Los períodos de "marcha blanca" son los más complicados, pero ya una vez en funciones, los problemas se superan y se facilita el trabajo. También aquí, la **capacitación** juega un papel importante. En algunas de estas empresas, en las que se reconoce ampliamente el avance tecnológico, éstos tienden a cambiar los antiguos estilos de trabajo, haciéndolo más rápido y eficaz, con las metodologías modernas, especialmente las de comunicación electrónica. En empresas de este sector, este avance es valorado positivamente, especialmente como instancia que capacita y profesionaliza y a la vez, que amplía el campo de trabajo, incidiendo en la polivalencia, como veremos más adelante.

Sin embargo, en este nivel de empresas modernas, con buenos niveles de management participativo, también se detectan **dificultades frente al cambio tecnológico**, tanto en las **empresas productivas como en las de servicio**.

Así por ejemplo, en **determinadas empresas productivas**, esta introducción de nuevas tecnologías, no se reconoce como una práctica muy frecuente, indicándose como razón que el tipo de maquinaria existente no es fácilmente reemplazable. Esto se debe, en algunos casos, en empresas grandes, a la magnitud, complejidad y valor de la maquinaria, que no hace fácil el reemplazo.

Se trata como vemos, de una **realidad dual**, en la que existe un progresivo cambio tecnológico, mientras que en otras empresas, no es habitual, dependiendo **del tipo de maquinaria**, y sobre todo del **tipo de secciones**.

Esta dualidad se proyecta en el ámbito de la capacitación. Así, en algunas secciones, siempre en este **ámbito productivo**, especialmente en el tipo de trabajos de mantención, hay casos en que se reconoce una capacitación insuficiente, o no en el grado deseado por el trabajador, que a veces no entiende o no conoce las necesidades de la empresa. Aunque es interesante destacar, que incluso en estos casos, su propia capacitación y experiencia les permite "aprender en terreno", por su propia iniciativa. Confirmando lo anterior, algunos grupos de trabajadores plantean si bien en algunas secciones pueden llegar equipos nuevos, sin embargo es poca la capacitación impartida. Una razón que se entrega es la exigencia de trabajo, y el poco tiempo disponible para esta capacitación, insistiéndose en el aprendizaje en terreno.

En estas mismas empresas, el cambio tecnológico en el trabajo administrativo "de oficina", es visto como algo frecuente.

También en las **empresas de servicio** se constata esta dualidad. Ya vimos las experiencias que constatan la introducción del cambio técnico acompañado de la adecuada capacitación. Pero también en algunos grupos de trabajadores no se lo aprecia en la misma forma, quizá pesando la mayor o menor permanencia en la empresa. Así, algunos funcionarios con poca antigüedad, pueden no apreciar las innovaciones tecnológicas, en cambio, trabajadores con varios años en la empresa, reconocen un creciente proceso de incorporación de tecnologías y de capacitación.

En las **empresas que se inician en estos estilos participativos**, no es apreciable el cambio tecnológico significativo. En los casos en que se aprecia, no ofrece mayores complicaciones su introducción. La capacitación y la preocupación por la calidad y la polivalencia, tampoco se observan muy desarrolladas.

En la **empresa más tradicional**, del **ámbito productivo**, el cambio técnico está prácticamente ausente, sin embargo, incluso en esta situación, se constata el cambio técnico en el trabajo de oficina. Nos llamaron la atención estas observaciones, pues pudimos constatar en esta misma empresa, la adaptación y fabricación de maquinarias que replican las máquinas importadas. Ello podría explicarse por tratarse de un trabajo muy especializado en el que el trabajador de base, quizá no participa.

Pero también en el ámbito de **empresas de servicios**, existen **segmentos tradicionales**, a los cuales el cambio técnico, por el tipo de trabajo realizado, no llega, o no es percibido. Incluso pueden hacer ver una carencia de medios tecnológicos para desarrollar sus funciones, y diversos problemas de comunicación y de falta de medios de comunicación con sus clientes.

Así, podemos ver que el cambio tecnológico está presente como contexto de la calidad, influyendo en las restantes variables que estamos considerando. Sin embargo, no significa que en todas las empresas con buen nivel de management participativo, exista un creciente y elevado desarrollo tecnológico. Tampoco esto se presenta tan diferenciado según el sector, productivo o de servicios. Su diferenciación se aprecia más bien según el **tamaño de la empresa** y la **complejidad de la maquinaria** existente, especialmente si es difícilmente reemplazable. Influyen igualmente los tipos

de secciones y de trabajo existentes. Juegan también las diferentes percepciones según la antigüedad en la empresa. Lo que sí aparece universalizado es el impacto que ejerce el estilo de management en la exigencia de la capacitación y del trabajo realizado con calidad, impacto que se refuerza con el desarrollo de la tecnología, cuando ella existe.

- **La Promoción de la Calidad como Instancia Capacitadora y Formadora.**

El tema de la calidad como instancia formadora merece un tratamiento más específico. Como recién indicáramos, es una de las preocupaciones fundamentales de las empresas, especialmente en los actuales contextos de globalización y cambio tecnológico. Esta temática se encuentra estrechamente vinculada a la capacitación y multifuncionalidad del recurso humano, y hacia ella apunta el cambio tecnológico.

Por estas razones hemos incluido la preocupación por la calidad y, especialmente, la adhesión de los trabajadores a ella, como una de las dimensiones importantes del desarrollo del recurso humano. Con esta perspectiva analizaremos las vivencias al respecto entre los trabajadores de base.

En aquellas empresas con **altos niveles de un management participativo**, tanto en las **empresas productivas como de servicios**, los testimonios son bastante unánimes. Tanto respecto a la internalización de esta preocupación, así como respecto a la utilización de diversos medios e instancias para suscitara.

En las **empresas productivas** de este nivel, se confirma su implantación y su evaluación mediante distintas mediciones, si bien no se trata de una práctica histórica, sino más bien reciente, y muy ligada al impacto que produce la internacionalización de la economía.

Del mismo modo, se constata el marco amplio en el cual esta preocupación se inscribe, marco relativo a los riesgos de un trabajo sin calidad, como es el caso del "retrabajo", así como a su evaluación. De allí, el interés por hacer las cosas bien, desde la primera vez, tal como vimos en el ámbito de los supervisores, de allí también la utilización de bases de datos y la búsqueda de indicadores. Es interesante constatar esta importancia que asume el diagnóstico, como función propia de calificación del trabajador. Del mismo modo, estas bases de datos e indicadores, hacen referencia a los procedimientos del ISO 9000.

Esta preocupación se incrementa en las empresas grandes, **con alta y cara tecnología**. En ellas, su personal es en general bien calificado, con mucha presencia de técnicos universitarios. Esta calidad del trabajo es constantemente evaluada, como función propia del supervisor y de los jefes, como ya vimos, y a su vez, se considera suficientemente internalizada por el trabajador. Existe un buen grado de internalización del trabajo con calidad, lo que redundará muchas veces en un trabajo de excelencia.

Por ello, en muchas de estas empresas, la calidad es considerada "Un sistema de trabajo", y el **ISO 9000** una guía que muestra los pasos a seguir. Aunque al respecto es interesante destacar la afirmación de los trabajadores de base, respecto a que estos sistemas, no significan que todo quede reglado, quedando suficiente espacio para la iniciativa personal. Es decir, se constata un cierto orgullo del trabajador, que incluso con estos sistemas de determinación del trabajo, reconoce un espacio para su aporte.

Estas políticas de calidad, junto con la capacitación respectiva, exigen una presencia importante de los **controles**, tal como vimos en nuestro punto inicial, y muy ligados a las exigencias del trabajo, que luego consideraremos. Estos controles de la calidad son más necesarios mientras más sofisticado es el trabajo realizado, así, cuando el trabajo es más sencillo, el control está radicado en la misma línea, en cambio, los trabajos más

sofisticados, exigen la intervención, además, de los Departamentos de Control de Calidad.

Esta preocupación por la calidad, en algunas oportunidades, en el ámbito de los grupos de trabajadores de base, es considerada una verdadera cultura, que posibilita un trabajo a conciencia. También es considerada eminentemente formadora y capacitadora, suscitando que el operario se haga responsable de su trabajo.

También esta preocupación por la capacitación para la calidad, se discierne en forma diferenciada según las secciones y tipos de trabajo. Por eso puede plantearse, incluso en este ámbito de empresas con buenos niveles de gestión participativa y preocupadas del desarrollo del recurso humano, casos donde se percibe una baja percepción al respecto. Incluso pudimos apreciar una baja proporción de participación en cursos de formación, de una vez al año, o cada tres o cuatro años. Si bien se indica que el trabajador nuevo es objeto de una intensa capacitación. El apuro en el trabajo, es siempre la razón explicativa.

Esta preocupación por la calidad exige un permanente trabajo de capacitación, como ya adelantamos, que incorpora cursos y también entrenamiento. Esto se realiza tanto interna como externamente, en distintas instituciones y Universidades. Estos cursos, muy ligados a la calidad en el trabajo, son bastante amplios y variados.

En la **esfera de las empresas de servicios**, que como sabemos muestran buenos estilos de gestión participativa, la situación es muy similar a la de sus empresas homólogas de este mismo nivel, operando los mismo mecanismos de capacitación, cursos, evaluaciones, etc. Ello no obstante, es posible constatar, incluso en este ámbito, y especialmente en empresas de gran envergadura, ciertas percepciones diferenciales al respecto. En algunos casos, llega a reconocerse una calidad deficiente en los cursos, y no bien asumida esta formación como política institucional. En otros casos se hace ver que el gran tamaño de la empresa sería un obstáculo, si bien se reconoce la existencia de cursos de distinto tipo en diversos departamentos.

En el segmento de trabajadores administrativos de empresas dedicadas a la venta de servicios, se constata una buena apreciación de la preocupación por la calidad y por la formación del recurso humano en esta línea. Este involucramiento con la calidad, en este tipo de empresas es bastante visible y constatable, dada la estrecha relación que se establece con el cliente.

En el **segmento de vendedores** propiamente tales, como es habitual, se muestra una carencia de calidad, especialmente en el plano de las relaciones laborales, privilegiándose en cambio, en el trato con el cliente.

En **empresas que se inician en estos estilos participativos**, también está presente esta preocupación por un trabajo de calidad, aunque el método se encuentra en sus inicios. Es también considerada como una preocupación de cada trabajador. En ellas, los trabajos más especializados requieren un control particular de la calidad. Paralelamente, quizá porque esta preocupación por la calidad se encuentra en sus inicios, no se constata en este nivel un desarrollo adecuado de la capacitación. Ésta se percibe muy parcializada, e incluso poco motivadora, cayendo en el aburrimiento del personal.

Como es habitual, en aquel caso de **insuficientes niveles de gestión participativa**, se constata el requerimiento de la calidad, pero no su aplicación práctica, verificándose una ausencia de políticas de calidad. Esta situación va acompañada de una baja valoración de la capacitación, lo que explica su ausencia. Ello se encuentra muy ligado al tipo de trabajo efectuado, fundamentalmente realizado por trabajadores jóvenes, que

no necesitan mayor formación. Aunque ya mostramos que existe un cierto interés por aprender.

Así, la vivencia generalizada de los trabajadores de base, respecto a la preocupación por involucrar y preparar al trabajador para obtener la calidad en el trabajo sigue directamente el grado de vigencia de los estilos de gestión participativa. Esta asociación se verifica igualmente en las empresas de servicio, aunque esta preocupación tiende a ser más débil, especialmente en aquellas empresas de mayor tamaño, y se estima ausente en el estamento de los vendedores. Los niveles de capacitación siguen de cerca la vigencia de la preocupación por la calidad, encontrándose bien desarrollada en las empresas con buenos niveles de management participativo, y prácticamente ausente en los restantes. Ya constatamos, por su parte, el carácter incentivador que juega en este campo la incorporación del cambio tecnológico.

Queda claro, asimismo, la importancia y significación de este conjunto de variables que se conjugan para promover, incentivar y consolidar el desarrollo y la profesionalización del recurso humano.

- La Vivencia de la Polivalencia

Ya tuvimos oportunidad de analizar la visión y la percepción de los supervisores respecto a esta política propia de la empresa moderna. Vimos su importancia en las empresas productivas, como un elemento inherente a la **socialización de los conocimientos**, por ende del desarrollo del trabajador. Y, si bien se da con menor fuerza en algunas empresas de servicios, ella está presente también haciendo parte de los esfuerzos para que el funcionario desarrolle mayor autonomía, como "product manager". En este nivel de la vivencia práctica del trabajador de base, se confirman estos planteamientos, entregándose una gran variedad de ilustraciones al respecto. .

En primer lugar, en las empresas con altos desarrollos del management **participativo**, las distintas especialidades están apoyadas entre sí, colaborando en las tareas los operadores con los maquinistas, electricistas, mantenedores, etc. Se vinculan aquí las tareas de operación y mantención. Incluso se plantea que en esta ayuda no existen límites. Se reconoce a la vez, el desarrollo personal. Sin embargo, se introduce una distinción muy importante. Así, se valora con especial fuerza la funcionalidad de esta política o disposición, en función de la empresa como tal, anteponiéndose a la polivalencia ligada al desarrollo personal. Es interesante esta apreciación, que nos permite vincularla a las restantes dimensiones de la calidad y la capacitación, relativizando el mero aspecto individual.

En otras empresas de este mismo ámbito, esta disposición a la polivalencia o multifuncionalidad, es también ampliamente corroborada, si bien se enfatiza en algunas funciones, mientras que en otras las tareas son de tipo más especializado. Esto último ocurre, por ejemplo, en las tareas especializadas de mantención de maquinaria sofisticada. En cambio, la polivalencia es más propia de las tareas de reparación "correctiva". Ello nos muestra que aquellas tareas que involucran una mayor calificación, no son fácilmente realizadas por cualquier trabajador.

Quizá por ello no llama la atención, que en algunas secciones, con menor calificación tecnológica, esta polivalencia **no se percibe del tipo enriquecedora**, sino como un imperativo del trabajo. Es decir, se trata de "hacer de todo", desde el trabajo en bodegas, de barrendero, en la cocina, como cargador, hasta en las instalaciones electrónicas.

También se aprecia, ahora desde el ángulo de la propia calificación, una cierta resistencia a la polivalencia en empresas de este mismo ámbito, pero con menor desarrollo tecnológico, o con funciones menos sofisticadas, donde más bien prima el

respeto por el oficio. Nos parece interesante esta opinión, pues pone de relieve la tradición del oficio especializado. En ciertas tareas fáciles, artesanales, esta polivalencia es más posible y más fácilmente aceptada.

Vemos pues una especial ambivalencia en esta dimensión. Por una parte, puede constatarse su vigencia, sin embargo, no se aprecia factible frente a trabajos muy especializados, lo que parece evidente. Por otra parte, existen trabajos que siendo calificados, tienen un mayor campo de aplicación, es decir, incorporan una capacitación más amplia, que permite la realización de diversos trabajos.

En efecto, en empresas especialmente del ámbito metalúrgico, y que se **inician en los estilos participativos**, y con alto desarrollo tecnológico, esta política comienza a aplicarse. La polifuncionalidad parece corriente en el técnico metalúrgico, pudiendo hacerse cargo de diferentes máquinas. Si bien ello es efectivo, sin embargo no significa que la polivalencia sea fácilmente aplicable.

También esta política se liga al aspecto económico, debiendo considerarse sus consecuencias prácticas. Así, si bien puede constatarse en algunas empresas, y es bien apreciada pues pueden reemplazarse unos a otros, en caso de necesidad, sin embargo, puede resentirse el aspecto económico. Ello, especialmente cuando el trabajo que se realiza está ligado a la recepción de diversos bonos.

También se reconocen sectores donde la polivalencia es más factible que en otros, especialmente en aquellas donde todos deben operar diversas máquinas.

En la empresa con **insuficientes niveles de gestión participativa**, también se verifica esta polivalencia, y su carácter enriquecedor, aunque no tanto en los oficios más especializados.

En el ámbito de las **empresas de servicios**, esta disposición a la polivalencia se detecta como una política más generalizada. Los testimonios abundan al respecto, haciéndose notar, tanto la funcionalidad para la empresa, como, también ahora, el influjo y el peso de la situación económica vigente. De allí que sea corriente, que por ejemplo, los cajeros hagan tareas de un ejecutivo comercial. El peso de la restricción económica es evidente, ya que no pueden contratarse reemplazantes con facilidad

Lo importante, es que esta multifuncionalidad parece bien apreciada en algunos casos. Al respecto cabe reseñar un dicho bastante gráfico que lo ilustra: "mi silla está en todas partes". Este aprecio es debido a que esta multifuncionalidad se percibe como un enriquecimiento, que da seguridad, permite las promociones, y hace el trabajo más variado y grato. A la vez, se hace ver que la polivalencia **desarrolla personalmente**, y sobre todo, entrega **una visión integral** de la función y la misión de la empresa, aspecto que nos parece de especial interés como elemento capacitador y formativo.

En empresas más grandes, con divisiones y departamentos especializados, esta polivalencia es menor que en el caso de las filiales o sucursales más pequeñas, donde la polifuncionalidad impera por necesidad del trabajo diario. En estas sucursales, especialmente en el ámbito financiero, esta polivalencia es ampliamente reconocida, existiendo incluso planes pilotos, para que cada funcionario pueda desempeñarse cumpliendo distintas funciones, como cajero, encargado de mesón, y ejecutivo de cuentas. Para ello se les suministra la capacitación pertinente, alcanzando una mejor evaluación.

Como puede apreciarse en estos casos, siempre operando la restricción de costos, se puede compatibilizar la polivalencia con la mejor retribución, producto de una mejor evaluación.

En el segmento de los vendedores, esta polivalencia está más vinculada a la autonomía que ya habían consignado los supervisores al hacer referencia a que cada funcionario es su propio gerente, el "product manager"; más que a una ayuda entre funcionarios.

Podemos observar, en síntesis, que se verifican los testimonios recogidos en el ámbito de los supervisores. La polivalencia se constata como una política que está presente en la diversidad de las empresas estudiadas. Se destaca, sin embargo, la influencia que ejerce el tipo de trabajo, existiendo competencias que no son fácilmente reemplazables en funciones más sofisticadas y más especializadas. La polivalencia parece operar con cierta independencia de los niveles del management participativo, y con más vinculación al tipo de trabajo, pesando la especialización o la amplitud de la calificación. Por ello puede ser más resistida en los oficios tradicionales, y en aquellos casos de baja calificación donde no se la considera enriquecedora. Y puede estar más apreciada en oficios más calificados, como el caso del técnico metalúrgico, lo que incide en la ambivalencia de las percepciones respecto a su carácter enriquecedor. En el ámbito de los servicios, ampliando los testimonios precedentes de los supervisores, la polivalencia se constata con mayor difusión, influyendo con fuerza la realidad económica restrictiva vigente. Y a la vez, el carácter menos especializado de las labores que desempeñan los trabajadores de base, los que hacen resaltar su carácter enriquecedor. Los grados del management participativo están presentes, al hacer operante la preocupación de una "polivalencia general", funcional para la empresa en su conjunto, y por otra parte, en orden a aquella otra dimensión de la concepción del trabajador como un "product manager".

1.3. El Trabajo Desarrollado en Equipo y las Instancias de Participación.

La concepción del trabajo en equipo, hace parte indisoluble de una política de valoración y desarrollo del recursos humano, como lo propicia el management participativo. Hemos tenido oportunidad de ir constatando, a lo largo de todo nuestro desarrollo, la importancia de esta dimensión del trabajo, corroborada por los jefes superiores. Este tipo de trabajo se encuentra haciendo parte de la concepción misma de la alianza estratégica. La misión concreta de las empresas que trabajan en esta línea incorpora este tipo de trabajo en todas sus dimensiones. En ellas, el trabajo en equipo aparece orientando la capacitación, así como el contenido de las distintas evaluaciones de desempeño, tanto como eje del Mejoramiento Continuo y de la productividad, así como de las relaciones laborales cooperativas. Es decir, **expresa y concretiza la preocupación constante por el desarrollo del recurso humano**, y hace parte de aquella cadena que ya resaltamos, que vincula la **cultura de trabajo en equipo** (alianza estratégica, involucramiento y participación de los trabajadores y dirigentes sindicales), con la **excelencia de la productividad y eficiencia**, base de la competitividad. El trabajador se vincula a este proceso, por la vía del equipo. De allí nuestro interés por detectar entre los trabajadores de base su propia percepción al respecto.

En las empresas con **buenos niveles de gestión cooperativa**, el trabajo en equipo es ampliamente constatado, tanto en las **empresas productivas** como en las de **servicio**. En las primeras los testimonios son bastante unánimes, insistiendo en que este tipo de trabajo es habitual, siendo excepcional el trabajo individual.

Su expresión concreta y aspecto importante de su vigencia, es el funcionamiento real de las **instancias de participación**. Es precisamente en este tipo de empresas del ámbito productivo donde se constata el regular funcionamiento de los "Equipos Naturales de Trabajo", que ya hemos descrito. En ellos se informa y discute sobre el trabajo a realizar, los problemas que deben ser enfrentados, las forma de superarlos, etc. Igualmente se aprecia la existencia y vigencia de los "Equipos de Mejoramiento de Procesos" que son los más regulares. Este trabajo en equipo involucra además a las

distintas jefaturas, estando presente en estas instancias los diversos Gerentes, Subgerentes, jefes de División o de Area, etc.

Se hace referencia, igualmente, al funcionamiento de los "Equipos de Mejoramiento Continuo", en los que se analizan la forma cómo hacer más eficientes y operativos los distintos procesos, presentándose las diversas inquietudes, recogiendo sugerencias, etc. Un aspecto importante en estas instancias de participación, es la idea que las cruza y que está representada por la concepción, que ya apreciamos, del "**cliente interno**, y de los **proveedores internos**", con una conciencia al respecto bastante internalizada.

También en este ámbito es factible observar carencias, no tanto en el trabajo de equipo, sino más bien en las instancias de participación, ello depende, como lo hemos ya constatado en varias otras dimensiones, del tipo de sección o de trabajo. Existen así, algunas secciones o talleres más centradas en su propio trabajo, si bien en la mayoría de los casos, cada sección o taller necesita de la otra.

Una percepción similar se constata en las **empresas de servicios**, en las que prevalecen los buenos niveles de gestión participativa. El trabajo en equipo es visto como una necesidad imprescindible. Si bien, también existen excepciones, particularmente en el estamento de los vendedores, donde el trabajo tiende a ser individual, aunque algunas veces pueda hacerse en parejas. Las instancias de participación sí funcionan, especialmente aquellas con la presencia de los jefes más directos, como el supervisor y el Subgerente.

En aquellas empresas que **recién se inician en estos estilos del management participativo**, se aprecia igualmente el trabajo en equipo, y se lo considera precisamente como un proceso, fundado en la mutua dependencia. Las reuniones participativas tienen por objetivo sea el tratamiento de problemas o bien el traspaso de información. En cambio, como es fácil comprender, en las Secciones o Divisiones en las que estos estilos no están presentes, en ellas precisamente el trabajo es de tipo más individual, si bien se necesita el trabajo en equipo, especialmente cuando se constatan los problemas. También la adopción de estos estilos está en proceso de concretarse, en algunas divisiones con más atraso que en otras.

Como hemos constatado en otras dimensiones, pese a que en alguna empresa exista una **insuficiencia en los estilos de gestión participativa**, sin embargo, puede reconocerse también en ella un trabajo en equipo. Esta dimensión de equipo, sin embargo, no tiene su correlato en la existencia de instancias de participación.

Podemos así comprobar la vigencia del trabajo en equipo, como una realidad ampliamente generalizada, en todos los tipos de empresa. Esto nos muestra quizá una característica fundamental del trabajo moderno. Este trabajo así realizado tiene su proyección social en las instancias de participación, las cuales operan en directa relación con la vigencia de los estilos del management participativo. En ellas el trabajador puede plantear sus problemas, conocer las alternativas de los procesos y de la marcha de la empresa, recibiendo y entregando aportes, en un proceso especialmente capacitador, formativo e integrador. Prima en este tipo de empresas la concepción del "cliente/proveedor", "cliente interno y cliente externo" que habíamos ya constatado. Ella considera el proceso de trabajo como "una cadena de subprocesos" que liga esta cultura de trabajo con el desarrollo del recurso humano, con la excelencia de un trabajo con calidad, productividad y eficiencia.



Luego de este recorrido, podemos dar una mirada general al conjunto de estas dimensiones y políticas expresivas e incentivadoras del desarrollo del recurso humano.

Una primera constatación, es que prácticamente todas ellas (autonomía, capacidad de iniciativa, delegación de tareas y funciones, calidad y capacitación, polivalencia, etc.), en su operar efectivo, siguen estrechamente los niveles de implantación de los estilos del management participativo. Las principales excepciones son el cambio tecnológico, en el sentido que no significa necesariamente que esté muy desarrollado o más presente en las empresas con buenos niveles de gestión participativo. Dependiendo, más bien, de la complejidad de la maquinaria, tamaño de la empresa, etc. La otra excepción, es el trabajo en equipo, que se encuentra muy presente en prácticamente todas las empresas. Se constata también algún grado de ambivalencia en la percepción del carácter enriquecedor de la polivalencia. Lo que sí queda claro es la fuerte incidencia que todas las políticas consideradas ejercen en el desarrollo del recurso humano.

Estas referencias surgidas del trabajo de base nos permiten completar aquella constatación entregada en nuestra sección anterior, referida a aquellos "pisos" o bases preexistentes, susceptibles de ser aprovechadas a la hora de introducir los nuevos estilos participativos. Así, a la buena relación existente entre supervisores y trabajadores, a la disposición a satisfacer al cliente, a la práctica de recepción de ideas y sugerencias, a la motivación por aprender y por la polivalencia, podemos agregar ahora este trabajo realizado en equipo que expresa una de las características del trabajo moderno.

Hemos visto la forma en que estas dimensiones o políticas han sido definidas, gestionadas, operacionalizadas y vividas en su aplicación concreta en el trabajo diario. En este recorrido, hemos podido constatar los aportes que estas políticas van recibiendo por parte de los encargados de gestionarlas, aplicarlas directamente y vivirlas en el trabajo diario. Y a la vez, hemos podido apreciar la diversidad de aspectos que las obstaculizan, que dificultan su aplicación, que las retardan.

Sin embargo, no cabe duda que ellas representan un esfuerzo sostenido y eficaz que concretiza la valoración del recurso humano y que se conjugan para incentivar su desarrollo. Todas y cada una de ellas cumplen ese rol, con mayor o menor fuerza o eficacia. Todas y cada una, en mayor o menor grado, contribuyen al desarrollo del recurso humano y a propiciar un trabajo con calidad, productividad y competitividad. Queda igualmente claro, que su operación conjunta se da precisamente en aquellas empresas que hemos clasificado con buenos y elevados niveles del management participativo. Hemos podido así constatar, en la propia experiencia de los trabajadores de base, lo que especifica el management participativo. En lo que sigue, nos interesará particularmente profundizar en la forma en que estas dimensiones se conjugan en la percepción de los trabajadores de base, para generar un determinado perfil de las relaciones laborales. Estas percepciones, podrán corroborar o no, la orientación cooperativa que preside estas políticas. En esta perspectiva analizaremos principalmente, como expresión y traducción de las mismas, el **trato con los superiores**, su capacidad de **apoyo** y las instancias de **resolución de conflictos**, en la propia vivencia del trabajador .

2. APRECIACIÓN DEL ESTADO DE LAS RELACIONES LABORALES: APOYO DE LOS SUPERIORES Y RELACIONES HUMANAS, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Si bien las relaciones laborales expresan y reflejan el conjunto de las actividades de una empresa y en particular las dimensiones y políticas de desarrollo recién examinadas, en este punto nos estaremos refiriendo a una definición restringida de estas relaciones. Vale decir, consideraremos algunos principales aspectos de la interacción de los

trabajadores, especialmente con sus jefes, entre ellos mismos, y en relación a la solución de los conflictos que se generan en el desarrollo de estas relaciones.

Este buen nivel de las relaciones laborales, fue ya constatado en los niveles precedentes, incluso pesando el "factor crisis", y las exigencias del trabajo que se acrecientan. Sin embargo, lo que nos interesa fundamentalmente es la percepción de los beneficiarios directos, de los portadores por excelencia de estas relaciones, los trabajadores de base.

En efecto, el análisis de las percepciones de los propios trabajadores representa y constituye el nivel más significativo para valorar la vigencia y operatividad de estas políticas.

2.1. Percepciones del Trato con los Superiores y Entre los Propios Trabajadores.

En los talleres realizados con estos trabajadores de base, las percepciones entregadas han sido en general positivas. El trato con los superiores, fue uno de los principales indicadores que definimos para examinar el estado de las relaciones laborales, así como el tipo de relaciones humanas, más referidas al clima y el trato entre los pares, así como el apoyo brindado por los jefes. Veamos su operación concreta.

En las empresas del **ámbito productivo**, que habíamos catalogado como aquellas en la que **predominaban altos niveles de gestión participativa**, precisamente el trato con los superiores es considerado, excelente, contrastándolo con la realidad vivida en trabajos anteriores. Del mismo modo, las relaciones humanas obtienen la misma calificación. Estos testimonios, en este tipo de empresas, son reiterativos y variados. Las razones atribuidas son variables pero muy sugerentes e indicativas de los buenos estilos de gestión, como son:

- La importancia que se le asigna al recurso humano, el respeto,
- La política de puertas abiertas.
- La cercanía con los jefes superiores:
- Los esfuerzos de una capacitación ad hoc.

Otra razón importante entregada, es la capacidad de compartir y la comunicación expedita con las jefaturas, que permite el diálogo con ellos, enfrentar los problemas en conjunto, lo que se proyecta en el tipo de relaciones personales que predominan en la empresa.

Es necesario hacer notar que muchas veces este trato, en la percepción de los trabajadores de base, se encuentra principalmente **mediatizado por los supervisores**, dado que esta realidad recién constatada de cercanía de los jefes superiores, no es unívoca, incluso en este tipo de empresas. Ello confirma el análisis similar que hicieramos en este estamento. Esta percepción es reiterada en distintos grupos de trabajadores, estableciéndose que el trato con estos jefes en general es bueno, aunque también se reconoce que ello se torna más difícil con otros jefes. Las razones entregadas hacen referencia a la confianza en el grupo, al buen espíritu de los equipos, cuestión que ya nos habían planteado los propios supervisores.

Del mismo modo, las relaciones entre los pares son calificadas como buenas, llevándose muy bien entre ellos. Lo interesante a destacar es que estas percepciones de los trabajadores de base son bastante realistas, reconociendo problemas puntuales, que existen en todas partes, y diferentes tipos de trato. Ello puede deberse al distinto tipo de afinidades existentes con uno u otro compañero.

Otra dimensión de estas relaciones laborales está suministrada por el **apoyo recibido por el trabajador por parte de sus jefes**. En general, en estas empresas con buenos niveles de gestión participativa, puede constatarse que este apoyo es bien evaluado, principalmente en relación al jefe directo. Esta constatación no niega la presencia del jefe que se encuentra por encima del supervisor, y que como viéramos se ordena a garantizar y reforzar el flujo de estas políticas. Lo que se tiende a resaltar es la importancia que asume el trato directo y constante que se establece entre supervisor y trabajador. Siempre se insiste en que este apoyo, que es muy bien evaluado, es de parte del jefe directo, aunque sin embargo, también pueden constatarse ciertos matices, según el tipo de supervisor del que se trate, aunque los testimonios más generalizados son afirmativos. Este apoyo cubre diversas dimensiones, como la ayuda personal, laboral, incluso frente a los permisos que testimonian de un tipo de trabajo flexible.

En cambio, en las **empresas que recién se inician en los estilos participativos**, este trato y estas relaciones humanas con los superiores, muchas veces son catalogadas de regulares, insistiéndose en este calificativo. Sin embargo en este mismo nivel, las relaciones humanas entre los pares son consideradas buenas, aunque también pueden constatarse que algunos grupos de trabajadores las consideran también regulares. A su vez, el apoyo recibido por los jefes se encuentra más relativizado, reconociendo precisamente un proceso de mejoramiento en las relaciones laborales una vez que se opta por los estilos cooperativos. Una cosa sí queda clara en este nivel, y es que el tipo de ayuda no está nunca referida a materias pecuniarias, pudiendo darse frente a las dificultades del trabajo, a los permisos, etc., pero nunca en cuestiones de dinero.

En empresas con **insuficientes estilos de gestión cooperativo y participativo**, las percepciones tienden a ser negativas. Pero incluso en este caso, las relaciones entre los pares son consideradas buenas. También pueden registrarse casos en que el apoyo de los superiores es también reconocido, aunque igualmente excluyendo las materias económicas.

En las **empresas de servicios**, en las que operan por lo general los estilos de gestión participativo, es también frecuente encontrar buenas percepciones del trato con los superiores. Se reconoce un trato fácil, sin mayores problemas, aunque estas relaciones pueden ser a veces duras. Se constata, en especial, una buena comunicación con los jefes. Incluso se reconoce, a veces, un trato excelente. La percepción general es que en estos casos la situación es como en todas partes, con capacidad de solucionar los problemas.

En orden a las **relaciones entre los pares**, se consideran igualmente buenas, pero particularmente en la respectiva área de trabajo, incluso a pesar de la convivencia forzada con funcionarios provenientes de otras empresas asimiladas. Hay testimonios especialmente sugerentes y de gran amplitud, que reconocen buenas relaciones, tanto con los compañeros y con los jefes, así como con los clientes. Ello es bastante indicativo de la preocupación y de la convicción, en este tipo de empresas, respecto a que la calidad con el cliente comienza precisamente con la calidad en las relaciones laborales al interior de la empresa. Incluso hay casos en que estas relaciones laborales, se asimilan a las de una familia, en la que existe un ambiente grato. Es este ambiente, precisamente, el que permite enfrentar el trabajo exigente de estas empresas, como ellos mismos lo hacen ver.

La acción de los jefes superiores es destacada, así como el importante rol del supervisor, especialmente en orden a preocuparse por tener relaciones cercanas, por convocar a reuniones, superar las brechas, etc. Constatación importante, que ya habían hecho ver los jefes: el reconocimiento motiva, estimula, individualmente y grupalmente. En efecto, este perfil de las relaciones humanas favorece el trabajo del grupo. Esto se constata en las distintas áreas de la empresa.

Estas relaciones son vivenciadas como buenas, incluso a pesar de los procesos de fusión que son bastante frecuentes en este tipo de empresas que estudiamos. En general las primeras suspicacias, pronto se van superando, si bien el proceso de adaptación no es siempre fácil. Lo que es bien expresivo de este buen tipo de relaciones, es que se constata una satisfacción con ellas, especialmente en comparación con las empresas de origen. El período de fusión, sin embargo, no deja de ser crítico, y constituye un gran desafío en este nivel.

En este ámbito de los servicios, respecto al apoyo de los superiores, siempre como elemento integrante del perfil de las relaciones laborales, prácticamente no se perciben diferencias con lo que constataríamos en las empresas productivas con buenos estilos de gestión participativa. También se constata un buen nivel de apoyo, y especialmente referido a los jefes directos. En el caso del segmento de los vendedores, la percepción del trato con los superiores, es matizada, distinguiéndose el trato con los jefes directos, vale decir con los supervisores, del que se tiene con los jefes superiores. En el primer caso, lo que confirma lo que ya observamos en el propio estamento de los supervisores, estas relaciones son muy bien valoradas. Sin embargo se detectan problemas en el trato con los jefes superiores. Los principales problemas detectados son la falta de comunicación, falta de llegada, falta de escuchar, autoritarismo, etc

Incluso, respecto a las propuestas, a la entrega de ideas, se considera que no sólo no son aceptadas, sino desvirtuadas, oponiéndose a ellas, en algunos casos, como signo de conflictividad, de hostilidad. Reconocen, igualmente, en forma textual, que el supervisor queda al medio de esta tensa situación, "como el jamón del sandwich".

El malestar es importante en este estamento. Es un malestar que se acumula, y que responde, como ya hemos visto, a los problemas propios de la reestructuración que está sufriendo este segmento en el mercado. Esto representa una luz de alarma, pues para el vendedor no es fácil aceptar las restricciones, los cambios de estilo de trabajo, de compensación, de estímulos, etc. Y esta situación se revierte en un rechazo de las jefaturas, a las que se le atribuyen falsas promesas, o la creación de falsas expectativas. Se resienten fundamentalmente la diferencia de estándares y cánones, tanto para los distintos estamentos, como para los distintos tipos de empresas que se fusionan. Esta situación se agrava, en la medida en que no se perciben puentes de contacto, de comunicación o de intercambio. En cambio entre ellos mismos, las relaciones son consideradas buenas, existiendo ayuda entre ellos, buena acogida, aunque el clima en la empresa sea tenso.

En general, el análisis expresamente referido a la forma como son percibidas las relaciones laborales, por los propios afectados, nos confirma tanto el planteamiento de los jefes y supervisores, en las empresas productivas y en las de servicios, como la coherencia que manifiestan con las políticas de desarrollo implementadas. En general prima una positiva percepción de estas relaciones, especialmente en su dimensión de trato, relaciones entre los pares y apoyo de los superiores. Y, lo que es especialmente relevante, pueden apreciarse algunas diferencias en estas percepciones según el estilo de gestión imperante, es decir **según la vigencia combinada del conjunto de las políticas que favorecen los estilos de gestión participativas.**

En las empresas que recién se inician en estos estilos, es decir en aquellas en las que recién se aplican estas políticas, o en las que operan sólo algunas de ellas, estas percepciones tienden a ser más matizadas. Sin embargo es destacable el hecho de que en aquellas empresas con bajos estilos participativos las relaciones entre los pares son siempre bien evaluadas, así como el apoyo de los jefes directos. Estas buenas relaciones, este apoyo mutuo, precisamente tiende a compensar las insuficiencias que ofrece el perfil general de las relaciones laborales en tales empresas o en algunos segmentos de trabajadores, especialmente perjudicados por las exigencias del mercado de trabajo.

2.2. Visión del Funcionamiento de las Instancias de Resolución de Conflictos.

El conflicto, entendido fundamentalmente como diferencias de intereses, es una dimensión inherente a las relaciones laborales, al igual que la cooperación. Ambas dimensiones están presentes en todos los sistemas de relaciones laborales. En los estilos del management participativo, precisamente la consideración de los intereses sustantivos, contradictorios pero no necesariamente excluyentes, pueden ayudar a que las dimensiones de cooperación se impongan sobre las de conflicto. Sin embargo, este último no puede dejar de existir. De allí la importancia que asumen en la empresa, las instancias de resolución de conflictos. Ellas, por lo recién indicado, forman parte indisoluble del perfil de las relaciones laborales. Sin su aporte, como ahora veremos, las relaciones con los superiores y entre los propios trabajadores, que acabamos de considerar, no podrían mostrar los aspectos positivos que han mostrado.

En las empresas en las que predominan los estilos de gestión participativa, y en el ámbito productivo, se constata la existencia normal de estas instancias de resolución de conflictos, las que operan preferentemente mediante reuniones ad hoc, o haciendo parte de reuniones específicas y periódicas. En algunas empresas operan para estos efectos las "Reuniones de 9ª", es decir aquellas reuniones que se realizan al iniciar los turnos que se repiten durante 9 días consecutivos, en el mismo horario, y en las que se revisa el trabajo realizado, y se analiza, planifica y orienta el trabajo a realizar.

En estas reuniones u otras similares que se realizan en otras empresas de este nivel, por ejemplo de carácter semanal, se tratan, junto con los temas del trabajo, los distintos problemas existentes y se buscan las soluciones para ellos. Como podemos apreciar, en estas instancias se enfrentan en forma conjunta, el tratamiento del problema y la búsqueda de las soluciones pertinentes, sin relegarla a otras instancias.

Cabe destacar, sin embargo, que en algunos grupos o talleres de trabajo, se pudo constatar apreciaciones un tanto ideales. Como que los conflictos "nunca se han dado". Quizá se trata de una referencia a la no existencia de conflictos mayores, los que pueden no haberse producido.

También se puede constatar el funcionamiento de reuniones con el jefe de Sección. Estas reuniones son como decíamos, bastante frecuentes y tienden a mejorar el clima de las relaciones laborales que pudimos constatar precedentemente. En ellas se busca superar las diferencias, y que los problemas no los afecten.

En empresas que recién se inician en la implementación de estos estilos de gestión participativa, se constatan, o bien importantes carencias al respecto, o bien se hace ver que los conflictos no son corrientes. Veamos lo primero. Se señala al respecto, una ausencia de instancias de resolución de conflictos, pero no debido a la falta de conflictos, sino al intento por sofocarlos. Como se puede apreciar, el conflicto está referido principalmente al trato de los superiores, aspecto que en esta misma sección, frente a la pregunta relativa a la recepción de sugerencias, tuvo una respuesta negativa, como vimos en su oportunidad. A su vez, en esta misma empresa, en otra sección, se hace ver en cambio, que el conflicto es de poca cuantía, siendo frecuente la cooperación. Esto nos ratifica aquella constante que hemos venido comprobando: el diferente perfil de las relaciones laborales que pueden existir en el seno de una misma empresa, en secciones distintas, sea por el tipo de trabajo, o bien por la deficiente gestión del supervisor, o de los jefes.

En aquel caso de una empresa con insuficiencias en sus estilos de gestión participativa, esta institucionalización del conflicto es prácticamente inexistente, superándose los conflictos con las jefaturas superiores. Es decir, estas instancias o bien no funcionan, o bien no se asumen las posibles soluciones propuestas, con lo que se desestima la participación de los trabajadores. Además, se aprecia un recurso a las

jerarquías superiores, ante la imposibilidad de solucionar los conflictos en el propio seno del grupo con su supervisor. Esto se comprueba en la expresa referencia que se hace a la carencia de mecanismos de resolución de conflicto, dado que incluso el planteamiento de un problema es considerado una muestra de conflictividad.

En el ámbito de las **empresas de servicios**, se puede constatar la misma existencia de reuniones, como las existentes en aquellas empresas con buenos niveles de gestión participativa, recién consideradas. Se trata de reuniones con diversa periodicidad, semanales o mensuales. Se aprecia en este tipo de empresa, una buena disposición de las jefaturas para solucionar los conflictos, si bien los trabajadores no llegan a utilizarlas. En el estamento de vendedores, al igual que en las anteriores dimensiones analizadas, se constata el conflicto, pero sin la existencia de estas instancias para resolverlos.

Este análisis nos muestra en forma bastante clara que las instancias de resolución de conflictos contribuyen en forma muy importante a la vigencia de las relaciones laborales cooperativas. Estas instancias permiten que predominen las relaciones de cooperación por sobre las del conflicto. Como vimos precedentemente en orden a la vigencia de buenas relaciones entre trabajadores, este predominio se da prácticamente en todo los casos. A su vez, este examen nos permite ampliar y corroborar el análisis precedente, en el cual pudimos observar casos en los que las relaciones con los jefes eran percibidas como regulares, constatando ahora que esto sucede, precisamente en aquellas empresas o secciones donde estas instancias no funcionan como es debido.



En este nivel de las relaciones laborales, que hemos considerado en sus diversas manifestaciones (trato y relaciones, resolución de conflictos), juegan un rol importante el grado y la profundidad en que son aplicadas y llevadas a la práctica las políticas de desarrollo. Igualmente, como se constata en muchos otras dimensiones, queda de relieve, aquí también, el papel que cumplen los jefes directos, y la propia capacidad de los trabajadores de base para paliar las carencias que existan al respecto. En este sentido, el trato con los superiores, favorablemente evaluado por los trabajadores así como su apoyo, y el rol que cumplen las instancias de participación, expresan y a la vez facilitan la eficacia de las políticas de desarrollo, articulándose coherentemente.

Como vimos precedentemente, tanto las políticas de desarrollo como estas dimensiones recién examinadas, encuentran diverso tipo de dificultades en su implementación. Ello se expresa en el diferente grado de operatividad, profundidad y extensión que asumen los estilos del management participativo vigente en las distintas empresas estudiadas.

A estas dificultades, se agregan, como veremos a continuación, la propias exigencias del trabajo, la presión que implica en cuanto a ritmos, intensidades, duración, etc. Los controles necesarios, las condiciones en que se realiza, tanto ambientales como psicológicas, etc. El análisis de estos aspectos, por así decir, negativos, que pasaremos a examinar, nos permitirá más adelante, apreciar el contrapeso que ejercen las restantes políticas de reconocimiento, de retribución y reciprocidad. Con este examen más integral, podremos finalmente apreciar el balance general de estos aspectos que realizan los propios trabajadores. Dicho balance se reflejará y comprobará a través de los grados de involucramiento y de identificación con la empresa que manifieste el trabajador. Con esta perspectiva entraremos a analizar estos condicionantes del trabajo.

3. PERCEPCION DE LOS CONDICIONANTES Y EXIGENCIAS DEL TRABAJO.

Luego de haber considerado las diversas dimensiones o políticas que tienden al desarrollo del recurso humano, así como la percepción de los trabajadores respecto a las relaciones laborales resultantes, entraremos a analizar las percepciones y vivencias de los trabajadores de base respecto a las condiciones en las cuales se desarrolla su trabajo y se aplican tales políticas. Consideraremos así, estas condiciones de trabajo, tanto en su contexto externo, referido a sus **condiciones ambientales físicas**, como en referencia a **sus exigencias y controles**, así como en orden a sus **condiciones psicológicas**. Iremos examinando por separado cada una de estas condicionantes.

3.1. Condiciones del Ambiente del Trabajo.

En las empresas con **altos niveles de gestión participativa**, especialmente del **ámbito productivo**, las condiciones del trabajo propiamente tales, tienen una buena evaluación por parte de los trabajadores de base. Respecto a las críticas, sólo se hacen ver algunos aspectos puntuales, como las comidas, que podrían mejorarse.

Esta misma percepción se destaca, incluso en este mismo ámbito, en empresas que laboran en terreno, aunque con diferentes matices según las secciones o divisiones de que se trate, haciendo alusión a los lugares de descanso, aseo, para comer, etc. En cambio en otras secciones o divisiones, como es el caso de los Instaladores, estas condiciones de trabajo son duras y difíciles. Esto se explica precisamente por tratarse de un trabajo de instalaciones realizado en edificios no terminados.

En general, las evaluaciones son positivas, interviniendo en algunos casos el propio Comité Paritario. También pueden manifestarse problemas puntuales, referidas a comedores con poco espacio, o al ruido existente. Esta percepción de los trabajadores de base es bastante equilibrada y realista, reconociéndose que si bien estas condiciones no sean excelentes, sin embargo están bien. Lo interesante es que para esta evaluación se usa como metro la visión constatada en otras empresas del mismo rubro, en comparación con las cuales sus actuales condiciones de trabajo pueden ser consideradas excelentes.

En las empresas que **recién se inician en estos estilos participativos**, se percibe precisamente el impacto que ejerce esta opción cooperativa en las condiciones de trabajo. Especialmente al comparar la situación actual con la precedente, frente a la cual se han hecho importantes avances. Aunque a la vez, como expresión de que no se trata de una visión idealizada, se reconocen aún carencias, como el ruido de las maquinarias. Al respecto se señala la existencia de estudios realizado por la Mutual correspondiente que no ha encontrado problemas en este nivel. Se detectan igualmente problemas de temperatura, con fuertes fluctuaciones según las estaciones. En síntesis, polvo, ruido, calor excesivo, son los problemas que existen pero que comienzan a enfrentarse, algunos más fáciles de solucionar que otros. Sin embargo, ello no obsta a que en este mismo nivel existan Divisiones o Secciones con insuficiencias importantes en esos planos. Pesando en estas carencias, el evitar los gastos.

En empresas con **insuficiencias en sus estilos de gestión participativa**, las percepciones sobre estas condiciones son negativas, tanto en orden a la alimentación, como a la ventilación, los muebles, baños, etc.

En el ámbito de las **empresas de servicios**, que generalmente tienen buenos niveles de gestión cooperativa, las condiciones de trabajo son, en general, positivamente percibidas. Abundan los testimonios favorables. En el ámbito de los vendedores, pese a algunas percepciones favorables, estas condiciones son objeto de una mala evaluación. En especial la falta de baños, de comedores, de teléfonos después de las 18 horas; etc.

Este último aspecto es objeto de diversas referencias críticas, debido a las restricciones existentes de tiempo de uso, limitaciones de líneas, etc., siendo ésta una importante herramienta de trabajo.

Muy en síntesis, las condiciones de trabajo, referidas al contexto del habitat (comedores, baños, dormitorios, etc.), y de su ambiente (calor, polvo, ruido, etc.), son en general bien evaluadas. Ello, especialmente en aquellas empresas con buenos estilos de management participativo, lo que podría explicarse por la existencia en ellas de una mayor consecuencia con la valoración del recurso humano declarada. Sin embargo, intervienen en estas percepciones y vivencias el tipo de sección o de trabajo realizado. Así, al respecto, presentan especiales problemas, tanto los trabajos de instalaciones, en terreno, como la ya recurrente situación de los vendedores en las empresas de servicios.

Esta comprobación ofrece un especial interés para nosotros, pues nos suministra una información que tiende a complementar y, de alguna manera, a validar el análisis que hiciéramos respecto a las políticas que se ordenan al desarrollo del recurso humano.

A continuación completaremos este análisis, examinando el contexto inherente a la realización misma del trabajo, en términos de sus grados de exigencias y de controles.

3.2. Evaluación de las Exigencias y Controles en el Trabajo.

Ya tuvimos oportunidad de analizar las exigencias en el trabajo, aspecto también central de las condiciones de trabajo, desde el punto de vista de los supervisores. Ellos cumplen un papel de primera importancia en su definición, imposición, control, etc. Vimos como influyen al respecto, la presión de los clientes y las exigencias de la calidad. La tensión esfuerzo individual/esfuerzo grupal, fue un interesante punto de análisis. El cumplimiento de las metas ejercía también una fuerte presión, en especial en las empresas de servicios. Otro interesante aspecto fue constatar la tensión estilos/exigencias. Por todo lo anterior, cobra un especial interés examinar estas dimensiones según la propia vivencia de los trabajadores de base.

En el ámbito de las **empresas productivas con elevados estándares de gestión participativa**, las exigencias, muy ligadas al cumplimiento de las metas, se consideran como algo normal, que depende de los ritmos, de la acumulación del trabajo. A su vez, el control, como pudimos constatar precedentemente, es algo inherente al trabajo realizado con calidad y seguridad, pero en este tipo de empresas, éste discurre unido al **autocontrol**. Los testimonios son bastante explícitos al respecto.

Del mismo modo, juega un importante papel interviniente la situación de crisis económica. Ella lleva a priorizar aún más la importancia del cliente, lo que se expresa en el sistema de turnos, el trabajar en sábados y domingos, etc. Lo importante a destacar, adelantándonos a nuestros análisis posteriores, es que la crisis pone a prueba, precisamente, estos estilos participativos que concitan el involucramiento del trabajador, su implicación y adhesión a la misión de la empresa. Planteado este problema, los testimonios son bastante gráficos al respecto, ligando el nivel de exigencias a la situación del mercado. Lo importante en este contexto, es el compromiso, pues el peligro de despido los afecta a todos.

También, como es lógico, la **presión y las exigencias** pueden elevarse por la conjunción de diversos factores, como la falta de personal, presión de clientes, tipos de estación que incrementa o disminuye la demanda, etc.

Los controles están también ligados a las evaluaciones de desempeño, que ya hemos examinado y constatado en diversas empresas, así como a las auditorías, existiendo Informes mensuales de producción, semanales, e incluso diarios.

Del mismo modo las presiones externas e internas pueden reforzarse, en la medida en que las exigencias del cliente presionan al jefe. En este contexto, el rol del supervisor se hace notar, especialmente al imponer los ritmos. Respecto al nivel de presión existente, ésta es catalogada como alta, por la mayoría, con una nota 5 sobre 7. Al respecto se hace notar la existencia de auditorías internas y externas, periódicas. Sin embargo, se entiende esta presión, y en algunos casos es considerada, incluso útil, si bien se la constata especialmente en emergencias, siendo ella normal en el trabajo corriente.

Siempre en este ámbito, el **tipo de trabajos**, propios de una **determinada sección**, también ejercen su influencia y mediación reforzando los aspectos ya señalados. Ello depende del tipo de trabajo, de las distintas fechas, de los distintos cargos. Al respecto, se estima que el trabajo en Administración, es más o menos parejo, incrementándose algunos días al mes. En cambio en Producción hay urgencia en el trabajo, así como en la labor de Secretaría

Incluso en este nivel de empresas con buenos niveles de gestión participativa, pueden constatarse tipos de trabajo sujetos a bastante presión. Ello depende, como muchas veces hemos visto, de la presión de los clientes, de las fechas de entrega, cuyo incumplimiento significa muchas veces multas. A su vez, esta situación compleja también puede deberse a fallas de coordinación o de planificación del trabajo. Los controles pueden también incrementarse en el caso de los trabajos realizados fuera de la empresa, en terreno. Tienen un especial rol el supervisor que los inspecciona.

Vinculándonos con el análisis precedente, referido a las dimensiones o políticas que suscitan el desarrollo del recurso humano, puede verse que en general, en este nivel de empresas, las exigencias y las presiones están contrapesadas por el estilo de gestión participativa. Tales estilos ayudan a enfrentarlas incluso en períodos de fuerte trabajo. Igualmente, se constata reciprocidad en los esfuerzos, expresado en la constatación que la empresa, en las épocas buenas, ayuda al trabajador, "le da vuelta la mano".

En **empresas que se inician en estos estilos de gestión participativa**, no se constatan diferencias apreciables en cuanto a la percepción de las exigencias y controles. Quizá, en cambio, no se hacen resaltar los aspectos de reciprocidad que ya señalamos. En este nivel, las exigencias y la presión se asocian a los mismos factores, de temporalidad, clientes, etc. Los controles se asocian también directamente a las exigencias de la calidad, influyendo los clientes al respecto. También se constata una exigencia promedio, que no es habitual en aquellas empresas con elevados niveles de gestión participativa. Aquí en cambio, los controles pueden ser numerosos.

Esta prevalencia de las exigencias y controles en los distintos tipos de empresas, también engloba a aquellas en las que se constata **una insuficiencia en los estilos de gestión participativa**.

En el caso de las **empresas de servicio**, también los testimonios de los trabajadores de base confirman las apreciaciones de los supervisores que ya examinamos, relativas al peso que ejerce la presión de las metas, al trato directo con los clientes, y la crisis económica. En la percepción de los trabajadores de base, quizá la **presión del cliente** se impone por sobre las exigencias y la presión del trabajo ordinario. En estos casos, la presencia directa y continua del cliente involucra importantes aspectos psicológicos del trabajo. Como ya vimos precedentemente, el trabajo con público es considerado bastante estresante, así como la responsabilidad de trabajar con dinero

Otro aspecto más resaltado por el trabajador de base es el control que se refuerza y que es inherente al trabajo del ámbito financiero. Ello se expresa en las auditorías, en las normativas estrictas para los cajeros, estando todo este trabajo controlado por la Superintendencia respectiva.

También se constatan los mismos factores intervinientes, que consideramos en orden al contexto del habitat de trabajo, vale decir aquellos ligados a la **temporalidad**, y al **tipo específico de Sección**. Así, no se trata de un ritmo continuo, existiendo incluso "semanas flojas". Los testimonios sobre estos factores de temporalidad y sección son abundantes e ilustrativos, destacándose la presión en el período pago de pensiones masivas. En otras Secciones, en cambio, el ritmo es más parejo pero fuerte. Un aspecto importante destacado en este ámbito, es que para algunos, en especial para el funcionario administrativo, el estilo de trabajo fuerte "viene por tradición".

El **proceso de fusiones** influye también, dado que se tienden a vincular estilos de trabajos distintos, más estructurados y menos estructurados, imponiéndose finalmente el estilo de gestión participativa.

Como ya habíamos notado, en el segmento de vendedores, ya examinado, predomina la percepción de un control y exigencia que redundan incluso en estrés. Los controles son igualmente rigurosos según los testimonios, debido a su trabajo realizado fundamentalmente en terreno y a la especificidad del mismo que implica un doble control, tanto por la empresa como por la Superintendencia respectiva.

Como podemos constatar, en general las vivencias de los trabajadores de base confirman la percepción de los supervisores respecto a las exigencias del trabajo y los controles. Se destacan los mismos factores intervinientes ligados a las metas, clientes, temporadas, tipo de trabajo o Sección. Sin embargo, en el trabajador de base, la exigencia y los controles cruzan los diferentes tipos de empresa, mostrando que estas dimensiones son globales e inherentes a los tipos de desarrollo vigentes.

Como en el caso de las condiciones de trabajo propias del contexto externo, es importante la determinación que juega el tipo de trabajo o de Sección, en este nivel del trabajador de base, incluso en aquellas empresas con altos niveles de gestión participativa. Resalta igualmente el peso e influencia que asume el control en el trabajo de servicios, especialmente en el de tipo financiero. La diferencia más remarcable quizá se sitúa en la dialéctica gestión participativa/exigencia que ya constatáramos. Habíamos indicado que la prevalencia del polo exigencia sobre el de la satisfacción en el trabajo, dependía tanto de la coyuntura económica, del tipo de empresa, como del grado de desarrollo de estos estilos participativos, del reconocimiento, y de los grados de motivación que dichos estilos logren suscitar en sus trabajadores. Ello se comprueba especialmente en este nivel del trabajador de base. Efectivamente, en las empresas con buenos niveles del management participativo, se establece un estrecha relación entre la gestión cooperativa y participativa, y el involucramiento, lo que permite enfrentar las exigencias, especialmente cuando se intensifican, como sucede al "tener la camiseta puesta". Al igual que "devolver la mano", aceptando las exigencias.

Un aspecto complementario de la presión y la exigencia, que puede corroborarla o precisarla, es la percepción acerca del estrés en el trabajo, problema que se constata con frecuencia en la empresa moderna, especialmente en estas coyunturas de crisis económica.

3.3. Percepción de los Niveles de estrés en el Trabajo.

En general esta manifestación de tensión, si bien no ampliamente generalizada, pero sí reconocida, se encuentra atribuida generalmente al exceso de trabajo, falta de descanso o de sueño. Responde igualmente a la presión y al riesgo, al temor al despido, a las malas relaciones laborales, así como a la frustración de las expectativas, etc.

Incluso en algunas empresas con **buenos niveles de gestión cooperativa**, hemos podido constatar la existencia de estrés, según el testimonio de algunos trabajadores de base. Al respecto se hace ver que el estrés es notorio, expresado tanto en los cambios de genio, como, especialmente en el mal genio desahogado en el hogar. Este indicador, no deja de ser de interés, pues muestra la estrecha relación que puede darse entre la calidad de vida en el trabajo y en el hogar.

La razón de este estrés se atribuye a las dificultades para poder descansar, cuando la labor exige dormir en el mismo lugar de trabajo, y los horarios nocturnos. También es importante considerar que este aspecto puede no estar tomado en cuenta al preguntar sólo por las condiciones de trabajo, como sucedió en este grupo, en cambio sí fue presentado al preguntar directamente por el estrés.

También en otras empresas esta situación es atribuida a los efectos de la crisis, a la presión y el temor al despido, con testimonios muy abundantes. En cambio, en otras empresas de este mismo nivel, esta situación no ha sido constatada, al revés, las respuestas son todas negativas al respecto. Más bien se hace ver que esta situación puede darse especialmente en trabajos que implican riesgo, y que en general, al respecto la empresa toma las precauciones debidas. Ello se refleja en la ayuda recibida, así como en el control de los riesgos.

Sin embargo, hay una clara diferencia con la presión, aspecto que ya consideramos recién, haciendo ver que si bien ésta existe, no así el estrés. También hay casos en que se plantea una relativa ignorancia al respecto, manifestando no saber exactamente qué significa el estrés, y cuáles son sus síntomas. Por otra parte, éste es atribuido a los que tienen trabajos de responsabilidad.

En empresas que se **inician en estos estilos participativos**, también hemos constatado esta situación, según el tipo de trabajo, las responsabilidades, expectativas frustradas, etc. Su existencia es atribuida al tipo de trabajo, así como a las responsabilidades, constatándose un caso de terapia en uno de los talleres realizados. En cambio, en otras secciones las experiencias son distintas, indicando que el trabajo no es para tanto, que los horarios son cortos, etc.

En el caso de **insuficientes estilos participativos**, la situación es un tanto matizada. Se constatan algunos casos, o bien se hace referencia al tipo de trabajo realizado, cuestión también relativizada por otros testimonios. Lo que sí se constata es el cansancio, el agotamiento.

En las **empresas de servicios**, ya vimos como la presión está bastante presente como aspecto muy inherente al tipo de trabajo realizado en directo contacto con los clientes. Por esta misma razón, en algunos casos se reconoce la existencia del estrés. Incluso expresando que ello es normal, que no es una enfermedad. La razón, como es habitual en este trabajo, puede ser el cliente. Sin embargo, incluso en este nivel, ello no es causal de licencias médicas, que sí son constatadas en otros casos. Como hemos reiterado, la relación con el cliente es la causal más tenida en cuenta, no así el tipo de trabajo propiamente tal, aunque finalmente prima el acostumbamiento.

Por otra parte, se hace la permanente alusión a los procesos de fusión, como ya constatamos más arriba, como una especial oportunidad de estresamiento en el trabajo.

En cambio, como es de suponer, la situación más crítica se percibe en el estamento de vendedores, fundamentalmente por la presión, existiendo un alto porcentaje de licencias. Éstas, pueden llegar incluso al 60% o al 80% de licencias, por estrés, por presión, por lumbagos, por angustia, etc.

Valga como síntesis lo ya indicado en cuanto a las causas más frecuentes del estrés: exceso de trabajo, falta de descanso o de sueño, la presión y el riesgo, el temor al despido, las malas relaciones laborales, la frustración de expectativas, etc.



Como queda de manifiesto a lo largo del análisis, se establece una compleja relación dialéctica entre las diversas políticas de desarrollo que consideramos con anterioridad y el contexto específico de trabajo en el que dichas políticas se aplican. Ya indicamos cómo los condicionantes del habitat de trabajo, los tipos de trabajo, de sección, sus concretas exigencias y condicionantes de calificación, económicas, físicas, ambientales, etc., pueden reforzar u obstaculizar estas políticas, o bien incentivarlas y especificarlas. Del mismo modo, estos condicionantes son en alguna medida, a la vez, tributarios y expresivos de la coherencia y profundidad de estas mismas políticas.

El análisis desarrollado nos muestra que en general el habitat o ambiente físico, es satisfactorio. El contexto más amenazante o negativo, podríamos decir, está determinado principalmente por las presiones y exigencias que imponen el cumplimiento de las metas, la crisis económica, los clientes, los tipos de trabajo, la coyuntura de la demanda, etc. Estas amenazas, se agravan, en algunas circunstancias, pudiendo incidir en el estrés, especialmente gatillado por el trabajo nocturno, el temor al despido, el exceso de trabajo, las responsabilidades, y las malas relaciones laborales en algunos segmentos.

Lo importante a destacar, es que estas dimensiones negativas pueden ocurrir simultáneamente y en forma paralela, no sólo con las políticas de desarrollo que recién examinamos, y que evidentemente se conjugan para enfrentarlas y superarlas, sino que corren aparejadas a otra serie de aspectos positivos que tienden a contrapesarlas y balancearlas. Ello nos remite al siguiente análisis de estas dimensiones positivas, antes de abordar el balance final resultante, que desarrollan los propios trabajadores de base.

4. PERCEPCIONES DE LAS DIMENSIONES POSITIVAS DEL RECONOCIMIENTO, SALARIOS Y ESTABILIDAD EN EL TRABAJO.

La realización del trabajo no sólo involucra aspectos exigentes y presiones difíciles de sobrellevar, sino que está acompañado de diversos aspectos positivos y estimulantes, ligados a su retribución y reconocimiento.

El reconocimiento se expresa, como hemos visto previamente, en términos de felicitaciones, o bien con carácter pecuniario, y se encuentra estrechamente vinculado a los **salarios** y la **estabilidad en el trabajo**. Aspectos estos últimos, que hacen parte de esta misma relación de reciprocidad de la empresa hacia el desempeño y el aporte del trabajador. Estas expresiones se combinan, se validan y refuerzan, expresando en su conjunto el reconocimiento hacia el recurso humano. Las iremos considerando en sus expresiones prácticas en el ámbito de los trabajadores de base.

4.1. Apreciación del Reconocimiento.

Respecto al reconocimiento propiamente tal, nos ha llamado la atención la variedad de percepciones que sobre estas prácticas tienen los propios trabajadores de base. Ello, incluso en empresas con altos grados de gestión participativa. Intentaremos profundizar

en esta variedad, destacando las diversas dimensiones que se aprecian frente a estas políticas, siempre diferenciado las empresas en función de los tipos de estilos de gestión prevalentes.

En las empresas con buenos niveles de participación y relaciones cooperativas, en el ámbito productivo, se corroboran –en general- los planteamientos que ya habían consignado tanto los jefes como los supervisores. Se constata el reconocimiento, las felicitaciones, la entrega de galvanos por el buen trabajo realizado, o por las ideas aportadas, así como los aportes en el tema de la seguridad, el mejoramiento de procesos, etc.

Hay algunos casos de empresas en los que se destaca la **variedad de las fórmulas y mecanismos de reconocimiento** que también se nos había testimoniado en los niveles precedentes. Consignamos sus expresiones más recurrentes.:

- Premios a los trabajadores más destacados en asistencia, al mejor compañero, por las iniciativas, por la responsabilidad, etc.
- Reconocimientos por antigüedad y para los trabajadores nuevos.
- Premio al trabajador destacado, cada 4 meses. Elegido por sus propios compañeros.
- Entrega de bonos por las mejores ideas mediante concursos.
- Bonos mensuales.
- Por trabajo extenso, y nocturno.

Otros testimonios similares son incluso más demostrativos, tanto de esta variedad, como del impacto que en este nivel ejerce la crisis económica.

- Boletín en el que se reconocen los trabajos realizados, los de gran magnitud.
- Premios por trabajos a tiempo, por trabajo fuera de jornada, etc., más restringidos por la crisis.
- Premios de menor envergadura, comparativamente con la situación de precrisis.

Puede constatarse que el personal trabaja con más ahínco, con más voluntad que antes, incluso sin estos estímulos. Esta realidad es contrastada con la vigente en las otras empresas donde habían trabajado con anterioridad, insistiéndose sin embargo en la diferencia que determina la situación de crisis en cuanto a la variedad y monto de los premios.

Otro aspecto interesante destacado en estos Talleres, es tanto el aprecio por la actitud del supervisor, como el propio rol que juega el trabajador propiciando conductas de reconocimiento. El supervisor no sólo hace ver los errores, sino que además felicita, estimula, ello es visto como un aliciente importante, e incluso ha sido incentivado por los mismos trabajadores. Del mismo modo, estas políticas de reconocimiento se ligan estrechamente a **los estilos participativos** y a la **formación y capacitación** en este ámbito, ligado a la **calidad**. Se hace referencia explícita a los cursos de ISSO 9000, de Relaciones Humanas y de Desarrollo Personal, entre otros. En general se da testimonio del reconocimiento por lo que se ha hecho bien, aceptando que también se hace ver lo que ha estado mal.

Esta actitud, por así decir, imparcial, objetiva, ya la habían planteado los supervisores. Al respecto nos interesó inquirir respecto a cuál de estos comportamientos o actuaciones, las buenas o las malas, se hacían ver con más frecuencias. Una respuesta interesante, frente a la cual hubo acuerdos y desacuerdos, fue el de una proporción similar entre ambas, "50% y 50%".

Pero incluso en estos casos, esta práctica no es del todo fluida y acabada, también se plantean algunas críticas, como frente al hecho que a veces cuesta que llegue la

felicitación, o bien, que el reconocimiento diario no es habitual, pudiendo ser mayor. Del mismo modo, el hacer ver el error o el problema con más frecuencia que la entrega del estímulo. Al respecto, también se muestra que los incentivos en dinero no son frecuentes, aunque existen en algunas materias específicas como es el tema de la seguridad o por la obtención de las metas. También estos incentivos o bonos se pueden constatar en algunas secciones más que en otras.

Sin embargo, también en este ámbito se detectan percepciones críticas, dado que lo que tiende a predominar es el reconocimiento moral por sobre el pecuniario. Del mismo modo, se hace ver que la entrega de premios es más bien variable, remitiéndose en algunos casos a los premios anuales. Estos premios son, la mayoría de las veces, artefactos, como extintores, caja de herramientas, incluso cortaplumas, es decir objetos más bien simbólicos. O bien se dan casos en los que se desconoce su existencia, o se manifiestan percepciones más críticas al respecto, referidas a la escasez de oportunidades, limitadas sólo a los premios anuales, y destinadas a muy pocos trabajadores.

El testimonio de los jefes y supervisores, al distinguir los casos de empresas con altos niveles de gestión participativa y aquellas en las que dichos estilos recién se inician, o son más bien insuficientes, confirman lo que venimos de plantear. Las opiniones vertidas en estos Talleres con trabajadores de base, a su vez, tienden a corroborarlos y validarlos.

En el análisis concreto de estas políticas de reconocimiento, precisamente se distingue el caso de **aquellas divisiones en las que se inician estos estilos**, respecto de las restantes. En las primeras se indica una variedad de mecanismos de reconocimiento:

- Primas a los mejores trabajadores en cada Sección (un reloj, un diploma).
- Por 5 o 10 años de trabajo en la empresa.
- Comidas para el conjunto de los trabajadores.
- Entrega de felicitaciones.

En cambio en las restantes, no se suele entregar premios o felicitaciones.

En aquellas **empresas con estilos participativos insuficientes** las percepciones de los trabajadores respecto al reconocimiento son negativas, constatando más bien sólo ofrecimientos, o bien un premio anual para la División (el clásico reloj). Lo que sí se destaca son las fallas y los problemas.

En el **ámbito de los servicios**, con buenos estilos de gestión cooperativa, por lo general, esta realidad es aún más compleja, influyendo con fuerza la situación de crisis económica que se ha producido en el país y que ha obligado en dichas empresas a reducir costos y cumplir sus metas con mucho más esfuerzo. En efecto, los testimonios recogidos abundan en señalar estas dificultades. Se muestra con mucha claridad que la **presión es parte del contexto de trabajo**, existiendo bastante preocupación por el cumplimiento de las metas, dada la mala situación del mercado. En este contexto, es casi un logro el no recibir críticas o correcciones.

Tampoco se constata un reconocimiento a los departamentos, pero sí el reconocimiento individual, aunque también hay percepciones críticas. Éstas están referidas a la poca abundancia de estos estímulos personales, existiendo los infaltables premios anuales. Sin embargo, a la vez se constata la existencia de premios para la mejor Sucursal que sobrepasa las metas, por el cumplimiento de metas o por el desempeño, o por el trabajo destacado. Se comprueba la misma diversidad de formas y tipos de reconocimiento, ya reseñada, así como el importante rol que juega el supervisor al respecto.

Y a la vez se constatan opiniones divergentes, que apuntan a situaciones distintas, desde un reconocimiento prácticamente ausente, pasando por percepciones regulares, hasta casos de su constatación efectiva. Opera igualmente el concepto de la meritocracia que ya hemos destacado.

En el **personal administrativo**, el reconocimiento es más generalizado y asume diversas formas y grados.

- Premio a la calidad, para distintas funciones,
- Premios asignados por los propios trabajadores
- Concursos para los mejores funcionarios
- Premio a la Calidad de Servicio
- Premio a los mejores de cada Área
- Premios consistentes en cenas, semana en Pucón, etc.
- Premios por cumplimiento de metas
- Por evaluación de desempeño
- Felicitaciones por email, del Gerente
- Reconocimiento diario.

Incluso en algunos casos, los propios funcionarios hacen una evaluación de los Gerentes, de las diversas Secciones, etc., participando así en la designación de los reconocimientos.

En el **segmento de vendedores**, las percepciones son más críticas. Se menciona el reconocimiento normal expresado en las promociones, pero también la falta de expresiones de esta política, insistiéndose igualmente en el papel positivo jugado por el supervisor. En este segmento, el hecho de subordinar el reconocimiento al logro de las **metas**, tiene una percepción y una connotación bastante negativa. Siendo vista como una cosificación que olvida y menosprecia el historial del funcionario. **Los premios**, a su vez, se estima que son políticas del pasado en este estamento, o bien que suponen varas muy altas a ser sobrepasadas, metas inalcanzables.

En síntesis, el análisis de los planteamientos y percepciones de los trabajadores de base, nos confirman, en general, los planteamientos de las Gerencias, de los jefes y supervisores, en orden a la vigencia concreta de estas políticas de reconocimiento.

Sin embargo, a partir de estas opiniones de los trabajadores de base, que son en última instancia los receptores por excelencia de estas políticas, podemos apreciar que existen **excepciones, insuficiencias, y aspectos críticos**. Esto nos confirma lo que ya habíamos adelantado (en referencia a la alianza estratégica, y en relación al Premio de la Calidad). Ello es, que los estilos del management participativo, incluso en las mejores empresas, incluidas las que han obtenido los Premios de la Calidad, constituyen un **proceso progresivo**. Un proceso que tiende a abarcar el conjunto de la empresa, pero que puede encontrar obstáculos en determinados espacios, actividades o segmentos de trabajadores.

Así, en una empresa con estilos muy modernos, es posible que estas políticas de reconocimiento aún no hayan llegado a una determinada sección o grupo de trabajadores. Precisamente por tratarse de un proceso que tarda, que es progresivo, que implica constancia y convencimiento de todos y cada uno de los eslabones de esta cadena que va desde las gerencias a los trabajadores de base, proceso que no es fácil. Lo que sí es claro, es que cuando estas políticas del management participativo son asumidas en forma más integral, el reconocimiento es realizado, precisamente por el peso que asume la valoración del recurso humano. Cuando las empresas recién se están iniciando en estos estilos participativos, o el conjunto de políticas que lo expresan son pocas o insuficientes, ello se refleja en la debilidad o parcialidad con que opera este reconocimiento.



Del mismo modo, en el ámbito de los servicios parece interponerse la situación de crisis y de exigencia de las metas, en la aplicación generalizada de estas políticas de reconocimiento. Ello no significa que no existan en todas sus formas y tipos, como vimos, e incluso con aspectos novedosos como la asignación de premios de calidad, con participación del conjunto. Pero las situaciones de excepción y las críticas son más frecuentes, así como las percepciones negativas en determinados estamentos.

Otra importante dimensión del reconocimiento, es aquella de tipo más global, referida a las retribuciones que recibe el trabajo, por el desempeño y la experiencia, como son los **ascensos y el salario**. Estas dimensiones complementarias del reconocimiento se encuentran, a su vez, especialmente afectadas por la situación de crisis económica vigente, que incide en la reducción de costos. Iremos viendo estas dimensiones complementarias en forma más particularizada.

4.2. Ascensos y Salarios.

En las empresas con **buenos niveles de aplicación del management participativo**, y en el **ámbito productivo**, las oportunidades de promociones así como los salarios, son objeto de un juicio complejo, matizado, que conjuga aspectos positivos, reconocimiento de la realidad, y aspectos negativos. En ello influye una diversidad de factores que iremos detallando.

Las **posibilidades de ascenso** son reconocidas, pero sin embargo, por lo general se reconoce que dichas posibilidades están condicionadas y se encuentran dependientes de la **disponibilidad de cargos**, influyendo en ello, el nivel en el cual el trabajador se encuentra. En este sentido, son más fáciles los ascensos para los tramos inferiores, ocupados por gente más joven y sin tantas exigencias de calificación, y menores cuando ya se avanza en el escalafón, estando los puestos de supervisores ya ocupados.

Esta realidad incluso con matices más negativos, es reiterada en los distintos Talleres que realizamos, con los trabajadores de base, incluso en este tipo de empresas. En algunos de ellos, se constataba una carencia de promociones, sin consideración de la antigüedad, de los méritos, o de las metas cumplidas.

En estas promociones, cuando existen, juega un rol importante **el mérito**. Del mismo modo los salarios son bien evaluados sólo excepcionalmente, y especialmente considerando el contexto general en las empresas similares del ramo. Igualmente se reconocen los reajustes legales, según los plazos y montos de las distintas negociaciones colectivas. Pero, por lo general, prima una evaluación negativa.

Sin embargo, es importante destacar, como constatación generalizada en la mayoría de los Talleres realizados con estos trabajadores de base, que estos juicios están contrabalanceados y equilibrados, por diversos factores. Uno de ellos es la importancia que asumen, en este contexto, **los beneficios sociales** otorgados. Destacamos entre ellos:

- Derecho a farmacia, con 7 mil pesos gratis.
- Bonos reembolsables de dentista.
- Convenios con ópticas, clínicas, etc.
- Fondo social.
- Convenio con Cajas de Compensación.

Un testimonio recurrente es que las rentas no son malas y los beneficios las mejoran más. Estas apreciaciones son bastante generalizadas en los distintos Talleres, especialmente al compararse con otras empresas en las que no existen los beneficios

que ellos reciben. Aunque incluso este nivel es afectado por la crisis, viéndose situaciones en que ésta, por ejemplo, determina la suspensión de los créditos por parte de la empresa.

Otro aspecto equilibrador es la posibilidad de encargarse de **maquinaria más compleja**, más sofisticada, que si bien no implica un ascenso de grado, puede significar un aumento salarial. Vale la pena notar que si bien puede estar obstaculizado el ascenso, ello se compensa con la mayor responsabilidad y con un mejor salario.

Aquí es importante destacar también que en este ámbito, se encuentra internalizada, o al menos así se lo plantea explícitamente, el predominio del desarrollo por sobre el ascenso jerárquico. Se reconoce que la gente aspira, más que a cargos, a desarrollarse más, así como la posibilidad de cursos para todos.

Otro aspecto importante es que el tema del salario, a juicio de estos trabajadores, tiene **dimensiones objetivas, pero también subjetivas**, reconociéndose una insatisfacción endémica, según la cual, nunca nadie estará satisfecho, pues siempre se aspira a más.

En las empresas que se **inician en estos estilos participativos**, las percepciones de estas dimensiones del ascenso y los salarios, son relativamente semejante, si bien en un tono menor. Las posibilidades de ascensos son consideradas regulares, o bien con dificultad, no así los aumentos salariales. Respecto a la satisfacción con el Salario se entregan las mismas razones de insatisfacción que en el nivel anterior, incluidos los aspectos subjetivos, y aclarando que esta situación es especialmente debida a la crisis.

En el **caso de insuficientes estilos participativos**, la situación es percibida en peor forma. La pregunta por los ascensos, incluso provocaba risas, dado que parece algo imposible, pues todos los puestos ya están ocupados. Tampoco se aprecian aumentos de sueldos, permaneciendo estables por más de un año.

En el **ámbito de los servicios**, a pesar de que en general priman los buenos estilos de gestión, las percepciones son bastante negativas, tanto en lo referido a las posibilidades de ascenso como a la satisfacción con el salario. Respecto a las primeras se indica que son escasas. Llegando incluso a causar frustración, tras estar largo tiempo en el mismo puesto, especialmente si no hay aumentos salariales. Incluso esta frustración puede llevar a buscar el cambio de trabajo, cuestión que no es nada fácil en situación de crisis económica como la vigente. Influyen también en este ámbito las percepciones positivas de las propias calificaciones. Esto es especialmente notorio en los casos de trabajadores que estudian. En este caso que existe un mayor optimismo en cuanto a las promociones. Del mismo modo, también se constatan percepciones positivas respecto al ascenso.

En los **estratos administrativos**, las percepciones sobre el ascenso son bastante mejores que en los segmentos de vendedores. La crisis afecta en especial estas empresas de servicios del ámbito financiero, incluso la recepción de los beneficios. Respecto a los salarios, la percepción más generalizada es regular, reconociéndose igualmente el aporte de los beneficios. Los aspectos subjetivos tienen especial fuerza en estos ámbitos, reconociéndose una tendencia a incrementar los gastos en proporción al aumento de ingresos, lo que incide en la desconformidad. Importando mucho también, la comparación con empresas similares. Así, juega como marco de referencia la comparación con los precios del mercado, no siendo muchas veces esta comparación favorable.

Pesan igualmente, las diferentes condiciones salariales que permanecen como producto de los procesos de fusión. En este sentido las nivelaciones posteriores perjudican en algunos casos. En este sentido existe preocupación, pues esta situación

los perjudica actuando como “techos”, unos de otros, justificando los bajos salarios. Esta situación se complica al constatarse situaciones contradictorias, por ejemplo, cuando los jefes de una empresa –que pagaba salarios más bajos a sus administrativos- ganan más que los de la otra.

En el nivel de los vendedores, la situación de ambas dimensiones es percibida como especialmente negativa. Las **promociones** son pocas, con imposición de techos por parte de la Gerencia, quedando éstas a criterio de los gerentes. Pesa al respecto la falta de comunicación entre trabajadores y ejecutivos. Una situación aún peor se hace ver frente a los salarios, detectándose insatisfacción, y la convicción de ser los más mal pagados del mercado. Cabe destacar, como ya lo hicéramos anteriormente, que estos estratos fueron bastante perjudicados con las nuevas normas impuestas por la Superintendencia respectiva, lo que llevó a una importante merma salarial.

En síntesis, los ascensos y los salarios vienen a complementar y a validar las políticas de reconocimiento propiamente tal que analizamos recién. En efecto, en general se aprecia que estas dimensiones de promoción y retribución salarial, siguen una misma dinámica ascendente a partir de la mayor presencia de los estilos de gestión participativa, tal como constatamos en el caso de los reconocimientos y estímulos. Por otra parte, y ligándonos al análisis de las políticas de desarrollo, los ascensos y niveles salariales, constituyen claramente un reconocimiento y un premio a la experiencia, al desempeño, la capacitación y calificación del trabajador, etc. Por otra parte, el peso que en estas dimensiones juega la crisis financiera, las restricciones de costo, etc., nos ayuda también a entender el contexto que limita el otorgamiento de premios y estímulos de tipo económico.

Como aspectos más directamente referidos a ascensos y salarios, se disciernen percepciones más negativas respecto a los salarios que aquellas expresadas frente a los ascensos, si bien las percepciones negativas frente a los salarios parecen compensarse por los beneficios recibidos, por la posibilidad de trabajar con otras máquinas, etc. También, un aspecto relativizador es la tendencia inveterada a no estar satisfecho con el salario. Del mismo modo, en las empresas de servicios parecen jugar con fuerza las percepciones más negativas frente a estas dimensiones, mejorando en el caso de los estamentos administrativos y empeorando en los segmentos de vendedores. Como factor explicativo juega el importante rol de la crisis en ese tipo de empresas, en las que se viven fuertes procesos de reducción de costos.

En general, podemos apreciar que el reconocimiento presenta diversas dimensiones complementarias que se refuerzan, se combinan, y se validan mutuamente. Su explicación es que, una política de reconocimiento, moral y pecuniario, de premios y estímulos, tiene normalmente su correlato en las promociones y retribuciones económicas salariales, así como en la estabilidad laboral, sin las cuales las primeras sólo cumplirían un papel simbólico.

4.3. Percepciones Respecto a la Estabilidad en el Trabajo.

La estabilidad en el trabajo, especialmente en estos contextos de crisis y en un mercado cambiante, que exige readecuaciones, pone ciertamente a prueba los estilos participativos que tienden a propiciar el involucramiento y el compromiso del trabajador con la empresa. Es por ello que esta dimensión de la estabilidad en el trabajo, vivida en este contexto, constituye un importante indicador de buen desempeño y aporte del trabajador. De allí que el examen de esta dimensión complementaria del reconocimiento juega un papel muy importante en nuestro análisis.

Entrando de lleno en él, con este telón de fondo, podemos constatar que en las **empresas con buenos niveles de management participativo**, especialmente del

ámbito productivo, la percepción de los trabajadores de base al respecto, es en general positiva. Ello, a pesar de la crisis, de los bajos precios de los productos, y como expresión de una política que ha buscado, como principal estrategia las reducciones de costos y los aumentos de la productividad.

En otras empresas de este mismo ámbito, también se aprecia una similar percepción, constatándose una estabilidad en el trabajo, si bien se sabe que nadie es imprescindible o inamovible. Como puede apreciarse, reconociéndose esta nueva realidad, en la que nadie es inamovible, **la crisis no ha significado despidos**.

Incluso en este ámbito, la amenaza del despido está presente, como resultado de la situación inestable de la crisis económica. Sin embargo, los despidos han sido bastante escasos, podría decirse mínimos. Vale la pena mencionar la preocupación de un empresario ante lo inevitable de algún despido, existiendo un trato personalizado con el afectado y una importante preocupación por encontrarle empleo en otra parte. En otra de las empresas, se reconoce igualmente el peso de la demanda existente, aunque también el tipo de desempeño de cada uno, privilegiándose la reducción del personal subcontratado.

En aquellas empresas **que recién se inician en estos estilos participativos**, el despido es una amenaza más presente, debido a los menores niveles de producción. Aunque se reconoce que éste se da en una mínima proporción. Sin embargo, toda esta situación produce una evidente preocupación, aunque se estima que el despido no es una política expresa de la empresa. Esta situación es vivida en los mismos términos, incluso en aquellas secciones que son objeto de un nuevo estilo de gestión participativa.

En el caso de un **insuficiente estilo de gestión participativa**, este temor frente al despido es más intenso, constatándose una alta rotación constante, siendo pocos los puestos fijos.

En las **empresas de servicios**, en las que predominan, en general, los buenos niveles de estilos participativos, especialmente en aquellas divisiones o departamentos relacionados con las ventas, la estabilidad laboral se encuentra claramente amenazada. Las razones que entregan los trabajadores, es la crisis que disminuye las ventas y obliga a la reducción de personal. Esta situación incluso lleva a reforzar la actividad de ventas, en empleados no directamente encargados de esta labor, incorporándose todo el personal en un esfuerzo extraordinario. Esta situación de inestabilidad se incrementa en aquellas empresas dedicadas con mayor exclusividad a las ventas de servicios, y en especial, entre los propios funcionarios vendedores. Incluso, como ya hemos constatado en los análisis precedentes de este segmento, se vincula esta situación a un clima presionante y atemorizador. En los estamentos administrativos, existe la preocupación por el despido, pero sin referencia a este clima de presiones, y con mayor referencia a la crisis económica.

En síntesis, como decíamos inicialmente, estas políticas de reconocimiento que hemos venido analizando, se refuerzan y validan mutuamente. Respecto a esta particular dimensión de la estabilidad, ella evidentemente refleja una reciprocidad, una valoración del aporte y del buen desempeño del trabajador, siguiendo en general los niveles del management participativo. Si bien, tal como sucede con los salarios y ascensos, existen percepciones más negativas en las empresas de servicios, especialmente en el estamento de vendedores. Esto puede explicarse por la influencia que ejerce el contexto general del mercado en este tipo de empresas.

Efectivamente, esta última dimensión de la estabilidad en el trabajo tiene características muy especiales, al estar estrechamente vinculada a los tipos de desarrollo vigentes y a los tipos de producción correspondientes, que ofrecen una importante variación en el

tiempo. En los precedentes estilos de desarrollo, más "hacia adentro", la estabilidad era inherente al trabajo. El trabajo para toda la vida era prevaleciente, así como los oficios, la capacitación, etc. En cambio, en los actuales estilos de desarrollo "hacia fuera", en un contexto creciente de globalización, de abolición de las barreras proteccionistas, con demandas inciertas y variables, con series cortas y flexibles, en rápida respuesta a las demandas del cliente, el trabajo está lejos de ser para toda la vida. Prevalece ahora, la rotación, el cambio, así como la reconversión constante de las calificaciones. Ello pone un serio problema a los estilos de management participativo, apareciendo una contradicción entre el compromiso con el trabajador, el involucramiento del mismo, la valorización del aporte del recurso humano, y las permanentes readecuaciones de las empresas a los cambiantes mercados.

Sin embargo, reconociendo estas circunstancias, existen además otros factores que pueden pesar en estas tensiones. Está claro que en la medida en que prevalecen buenos niveles de management participativo, esta tensión puede ser menor. Al revés, ella se encuentra más acentuada en los casos en los que estos estilos se inician o bien son insuficientes. Y también -y este es el otro factor preocupante- en las empresas y estamentos más dedicados a los servicios de ventas, y por lo tanto más afectados por el peso de la crisis económica.

Esta constatación nos lleva a dos conclusiones importantes. Por una parte nos hace ver una cierta insuficiencia del apoyo complementario que podrían haber brindado las dimensiones del reconocimiento que vimos anteriormente. Especialmente en estas secciones o segmentos de trabajadores, particularmente afectados por la crisis, y por ende por la inestabilidad. Precisamente en estos casos el reconocimiento podría haber tenido mayores expresiones, como una forma de compensar esta tensión. Es decir, frente a la debilidad de una de estas dimensiones del reconocimiento (estabilidad), podría incrementarse en parte las otras (reconocimiento moral, pecuniario, estímulos, etc.).

Por otra parte, siempre ante esta tensión "relaciones cooperativas/estabilidad en el empleo", queda clara la importancia que deben asumir, en las empresas, los planes de reconversión, de recalificación, de desvinculación asistida. Ello permitiría verificar la opción por el management participativo, el compromiso con el recurso humano, incluso proyectándose al trabajador ya fuera del ámbito de la empresa. Del mismo modo, queda de relieve la importancia que debe asumir el rol del Estado y de la sociedad civil, en la definición de programas y planes de apoyo al desempleo (como los seguros de cesantía), y de incentivo al empleo (capacitación, reconversión, socialización de información, etc.), canalizando las demandas de empleo y vinculándolas a las ofertas empresariales.

Lo recientemente indicado nos hace ver la importancia que asume un enfoque integral y sistémico de las relaciones laborales, no sólo referido al exclusivo ámbito de la empresa.



El análisis hasta aquí desarrollado nos ha permitido aquilatar el juego que se establece entre las políticas de desarrollo vigentes en las empresas, siempre en la percepción de los trabajadores de base, y su impacto en el perfil que asumen las relaciones laborales. Del mismo modo, pudimos constatar el peso que imponen las exigencias y presiones del trabajo, y su contrapeso suministrado por los aspectos más gratificantes del reconocimiento y la reciprocidad. Son precisamente estos condicionantes positivos los que permiten enfrentar las dificultades del trabajo con mayor ánimo, con más estímulo y motivación. Influye en ello el hecho que tales aspectos positivos, en el fondo son una traducción constatable y verificable de la valoración del recursos humano hecho por los directivos de la empresa. En este sentido, en la percepción del trabajador es posible

diferenciar el cumplimiento estricto de la tarea, de aquel esfuerzo extra que surge del compromiso con la empresa. Su retribución, que pertenece al reino de la libertad y no tanto al de la obligatoriedad, contribuye evidentemente a reforzar el involucramiento del trabajador y su identificación con la empresa. Queda planteada, sin embargo, una importante interrogante. Ella hace referencia a aquella dialéctica que constatáramos precedentemente, de la tensión "gestión participativa/exigencia", que se resuelve mediando el involucramiento, favorecido por las relaciones laborales cooperativas. Sin embargo, ahora vemos que se agrega aquella otra tensión, "relaciones cooperativas/estabilidad en el empleo, la que puede poner en cuestión esta disposición al involucramiento. Al respecto, en algunas de las empresas consideradas, se optó claramente por la estabilidad, apostando al futuro, en el convencimiento que un trabajador comprometido da mejores garantías para enfrentar los requerimientos y desafíos del mercado y de las coyunturas de crisis. Otras empresas, en cambio, no podrán estar en condiciones de hacer la misma apuesta. De allí la importancia de los planes de reconversión, de recalificación, de desvinculación asistida, a los que ya aludiéramos, así como las labores complementarias de las políticas de Gobierno

No quisiéramos olvidar, además, aquellos nuevos aportes que nos suministraron tanto los supervisores como los trabajadores de base, en orden a aquellos elementos participativos y estimulantes que hacen parte, también, de empresas en las que no están presentes los estilos modernos del management participativo. Destacamos así, la buena relación existente entre supervisores y trabajadores, la disposición a satisfacer al cliente, la práctica de recepción de ideas y sugerencias, la motivación por aprender y por la polivalencia, el trabajo realizado en equipo. Estos aspectos, se combinan con las buenas relaciones existentes entre los pares, así como el apoyo de los jefes directos, para suministrarlos un buen punto de partida a ser tenido en cuenta en la adopción de los nuevos estilos participativos. Del mismo modo, ello debe conjugarse con la constatación de las exigencias y los controles que cruzan los diferentes tipos de empresa, mostrando que estas dimensiones son globales e inherentes a los tipos de desarrollo vigentes.

Ahora entraremos de lleno al examen del balance general resultante, que como decimos, se reflejará y traducirá, operativamente, en los grados de involucramiento y de identificación con la empresa que manifiestan estos trabajadores de base. Con esta perspectiva entraremos a analizar sus apreciaciones al respecto.

5. VIVENCIA Y PERCEPCIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DEL TRABAJADOR CON LA EMPRESA.

Todas las dimensiones anteriormente examinadas en este nivel de los trabajadores de base, en la medida de su eficacia y profundidad, en la medida del predominio de sus aspectos y dimensiones positivas o bien de sus insuficiencias o carencias, se proyectarán en mayores o menores grados de involucramiento e identificación con la empresa, y de valoración del trabajo. Veremos a continuación estos comportamientos.

- Identificación con la Empresa, Conocimiento de su Misión y Valoración del Trabajo.

En general, especialmente en las empresas con altos niveles de management participativo se aprecia, por parte de los trabajadores una clara identificación con la empresa. Los trabajadores conocen su **misión y sus objetivos** y valoran el trabajar en la respectiva empresa. En algunos casos, incluso se muestra orgullo de esta pertenencia. Esta identificación es muy generalizada y recurrente. Una traducción concreta, y por lo demás bastante sugestiva, de esta identificación, es la solidaridad con el compañero en problemas, o el acudir a apoyar una sección en dificultades,

independientemente de los turnos u horarios, incluso de los tipos de trabajo. Llama también la atención un testimonio bastante ilustrativo de lo que hemos venido planteando respecto a esta dimensión, expresiva de las relaciones laborales imperantes, y del contexto del trabajo. En uno de los Talleres, preguntados sobre lo que significa para ellos la identificación con la empresa, la respuesta fue: retribuir lo ya dado por ésta.

La **misión** generalmente es conocida, existiendo diversos métodos y mecanismos de difusión de la misma, sea a través de cuadros y carteles, calendarios y símbolos, o a través de los programas de intranet, etc.

Generalmente esta misión se concibe en términos tales como:

- Ser los primeros en el rubro respectivo.
- Ser los mejores productores de determinado producto, a más bajo costo y con mejor calidad.
- La obtención de la calidad, satisfacer el cliente, integrar a los trabajadores, preservar el medio ambiente, procurar una rentabilidad creciente, etc.
- Ser los líderes en el ramo respectivo.

Se trata de aspectos claros y concretos que la expresan. Es recurrente la excelencia del servicio, y la atención al cliente.

Esta identificación es generalmente traducida en "tener la camiseta", o "ponerse la camiseta". Del mismo modo se valora el pertenecer a la empresa respectiva, tanto ellos como sus familiares y amigos.

En empresas que se **inician en estos estilos participativos**, por lo general la misión no es conocida, quedando limitada al ámbito de los jefes, si bien se reconoce un esfuerzo reciente por darla a conocer. También se expresa esta identificación en el asumir trabajos extras. La valoración respecto a trabajar en la empresa respectiva es igualmente matizada, por una parte se aprecia, por otra, no tanto.

En el caso de una **gestión participativa insuficiente**, claramente la misión se desconoce. La identificación con ella es prácticamente inexistente.

En las **empresas de servicio**, en general existe una positiva apreciación de este conjunto de dimensiones de identificación con la empresa. No es de extrañar, sin embargo, que en un determinado estamento de trabajadores, coherentemente con todos los análisis precedentes, estas apreciaciones sean negativas. El conocimiento de la misión es bastante adecuado. Sus contenidos son transmitidos en cursos, y mediante los "artefactos culturales" que ya habíamos constatado en el nivel de los jefes. A su vez el supervisor se encarga de transmitirla. Operan igualmente las instancias de participación como las reuniones, y el trabajo desarrollado al respecto más que nada por Recursos Humanos. Se hace ver con claridad que este conocimiento de la misión, es una conciencia colectiva.

La **identificación con la empresa respectiva** es también reconocida. Ello se comprueba, como vimos también en las empresas productivas con buenos niveles de gestión participativa, frente a la disposición a asumir los trabajos extraordinarios. Incluso esta identificación cruza los segmentos de trabajadores recién fusionados, siendo atributo de todos. Es interesante constatar que esta identificación se asume, incluso **frente a las dificultades de las exigencias del trabajo**, aunque se reconoce que tal adhesión es difícil exigírsela al que gana poco.

Del mismo modo influyen los resultados obtenidos, que mejoran esta identificación, aspecto que nos parece de especial interés. El resultado alcanzado es claramente

percibido como obra del conjunto. Puede influir con fuerza, también, la participación en las ganancias.

La valoración del trabajo en la empresa respectiva, es también generalizada. En cambio, en un estamento de vendedores, la misión de la empresa, desde su punto de vista, es presentado en términos de lograr metas altas, como abaratar los costos. Es considerada así, una misión netamente monetaria. Consecuentemente, la falta de identificación es generalizada. Pero aquí se constata un rasgo bien particular, la gente estima su empresa, pero no sus ejecutivos. Esta apreciación está referida principalmente a los mandos medios. Pesa en ello la impresión de falta de reciprocidad de los jefes. Es decir, el trabajador puede sentirse orgulloso de la empresa, pero en caso de solicitar ayuda, ésta no es obtenida. Esta misma consecuencia se expresa en una negativa valoración de su pertenencia este estamento, considerado un trabajo mal mirado.

En síntesis, dado que estas últimas dimensiones consignadas, en una medida bastante importante reflejan el juego de las políticas y características del trabajo que ya hemos examinado, no es sorprende que sigan precisamente los niveles en que se encuentran vigentes los estilos de gestión participativa, quizá incluso con más claridad. Esta constatación nos parece de primera importancia, ya que viene a dar razón de la apuesta que se hace en estas empresas, en orden a enfrentar los costos de una política de management participativo, puesto que se tiene la convicción de que ello redundará en una mayor identificación e involucramiento con la empresa. Es esta identificación la que, en un círculo virtuoso, permite enfrentar las exigencias del trabajo, sus aspectos presionantes, el esfuerzo sostenido, incluso el sobreesfuerzo que solicitan algunas coyunturas particulares. Es esta identificación el resultado tangible de las políticas de desarrollo implementadas por la empresa. En las empresas de servicio, existe un amplio conocimiento de la misión, y cobra especial relevancia la valoración de la empresa en la que se trabaja, así como el peso que asume la retribución en la identificación. Se constatan igualmente situaciones de excepción.



El análisis hasta aquí desarrollado nos muestra la forma y grados en que las dimensiones del management participativo operan en la percepción y la vivencia de los trabajadores de base, que en última instancia son sus principales portadores y receptores. Antes de entregar una visión de conjunto de esta rica interacción que se establece entre los distintos actores de las relaciones laborales, y de volver sobre nuestra matriz interpretativa, nos detendremos en las formas en que estas políticas son percibidas por el actor sindical, considerando a su vez, el rol que ellos cumplen en su generación y desarrollo.

SECCIÓN II.

EL ROL DEL SINDICATO

Luego de haber analizado las vivencias que tienen los trabajadores de base frente a las políticas de desarrollo de la empresa, las formas en que ellas son aprehendidas y apreciadas, consideraremos finalmente, el último nivel de este flujo descendente que hemos venido siguiendo. Nos referimos a **los aportes que efectúan las dirigencias sindicales**, tanto en orden a su propia percepción respecto de la forma como operan estas políticas, como en referencia a su influencia e ingerencia en la propia aplicación de las mismas.

En efecto, los sindicatos -en la mayoría de las empresas estudiadas- junto a los empresarios responsables de estos estilos participativos, son uno de los actores más relevantes del sistema de relaciones laborales que hemos venido examinando. Ellos son los mediadores entre la empresa y los trabajadores, los que canalizan y agregan sus demandas, los que transforman los intereses individuales de cada trabajador en intereses colectivos. Son ellos los que combinando dimensiones de cooperación y de conflicto, establecen con la empresas las formas de distribuir los frutos de la producción. Son ellos, los que -junto a los empresarios- intentan compatibilizar los intereses en presencia, para llegar a acuerdos ventajosos para ambos, influyendo directamente en la aplicación de las políticas del management participativo.

En este sentido, se supone -más allá de sus propias orientaciones y roles que cumplen en este sistema de las relaciones laborales-, que pueden complementar las opiniones de los trabajadores de base respecto a la forma de operar de las diversas políticas del management participativo, que acabamos de analizar, y a la vez, hacernos ver su aporte específico en las mismas. Con este análisis finalizaremos nuestro estudio, y estaremos en condiciones de completar la visión interpretativa de conjunto, que hemos venido proponiendo, frente a este sistema de relaciones laborales participativas.

En nuestro estudio realizamos 12 talleres con dirigentes sindicales, considerando su historia, especificidad, características propias, etc. En ellos dialogamos acerca de aquellas mismas dimensiones que analizamos con los trabajadores de base. Cabe destacar que en 4 de las empresas estudiadas no existían sindicatos, haciendo ver, en su mayoría, que éstos no eran necesarios ni solicitados por los trabajadores, dada la estrecha relación de los trabajadores con los ejecutivos de la empresa.

Para nuestro análisis seguiremos el mismo hilo conductor seguido frente a los trabajadores de base, ya definido en nuestra matriz.

1. PERCEPCIÓN DE LOS DIRIGENTES SINDICALES RESPECTO DE LAS POLÍTICAS QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

Pudimos constatar, frente a los trabajadores de base, una percepción bastante positiva de la vigencia de las políticas que inciden en el desarrollo del recurso humano, a través de un primer indicador referido a la capacidad de autonomía y de iniciativa. Vimos que estas dimensiones se percibían vigentes, tanto en las empresas productivas, e incluso en un mayor grado en las empresas de servicios. Pero quizá la principal conclusión, fue que tales dimensiones del trabajo, discurrían en forma pareja con la vigencia de los estilos de gestión participativos, especialmente en las empresas productivas. Si bien, no en la misma forma que en las empresas de servicio, en las que incluso en segmentos no especialmente favorecidos por estos estilos, se constataba su capacidad de iniciativa.

Destacamos igualmente aquella **dialéctica autonomía/sujeción a los procedimientos**, sujeción impuesta tanto por la calidad como por la seguridad. Dialéctica a la vez mediatizada por la **experiencia y la calidad** del trabajador, que se encuentra especialmente presente en las empresas de servicio. Ello, hace resaltar con más fuerza estas capacidades desarrolladas por los trabajadores.

Al respecto, y tratando de evitar repeticiones, veremos qué aportes nos entregan sobre estas temáticas los dirigentes sindicales.

1.1. Capacidad de Autonomía, Iniciativa y Delegación de Tareas.

En las **empresas productivas**, que como vimos ofrecen buenos niveles del management participativo, los dirigentes visualizan un buen nivel de autonomía y de capacidad de iniciativa entre los trabajadores. Constatan los procedimientos reglamentados, en algunas secciones más que en otras. Los trabajos, si bien son programados, dejan libertad al operario. Es corriente observar que son los trabajadores los que planifican su trabajo. La iniciativa desarrollada es considerada alta, buena, y muy buena. Esta capacidad de autonomía e iniciativa es reconocida, aunque se hace notar que con más fuerza entre los trabajadores más jóvenes. En los trabajadores antiguos, se aprecia menos, quizá por haberse formado en un esquema de trabajo distinto.

Esta convicción cruza los distintos tipos de empresas productivas que examinamos. Es recurrente el hacer ver que hay libertad para organizar el trabajo, y sistemas de trabajo en equipo.

Al respecto, como confirmación de estas capacidades, se refieren a su vigencia en el nivel del propio dirigente sindical. Hacen notar, en su propio estamento, la vigencia de los sistemas de proposición de ideas y sugerencias, que ya habíamos constatado en los trabajadores de base. Estas capacidades muestran las diferencias entre los estilos de gestión ahora prevalecientes y los que existían con anterioridad.

Quizá como contraste, en aquella empresa con niveles insuficientes de aplicación de los estilos de gestión participativa, estas dimensiones están presentes en forma parcial, sólo en algunos sectores.

En orden a la **delegación de facultades y tareas**, por parte de los jefes y ejecutivos a los trabajadores, se comprueba un proceso que conduce hacia esa meta. Quizá lo más interesante, es ver como el dirigente sindical liga esta dimensión del trabajo con el nuevo rol que juega el propio supervisor en la empresa. Es decir, se constata el tránsito desde el "yo mando", hacia su condición de "facilitador", aspecto del cual ya habíamos comentado. Este, también es un proceso que se encuentra en estado de avance, incluso en empresas, como decíamos, con altos niveles de management cooperativo. En efecto, señalan que esta meta se cumple en alrededor del 50% de los casos

Es interesante hacer notar que esta preocupación, por un supervisor facilitador, que favorezca este estilo de trabajo en el que se delegan responsabilidades y tareas, ha sido, en una empresa en particular, favorecida por la iniciativa del sindicato. En efecto, ésta ha sido una materia de especial preocupación en los Talleres de alianza estratégica que en ella se realizan. En ellos se decidieron trabajar al respecto. Incluso el **sindicato ha podido allí impartir charlas**. Esta última acotación viene a comprobar y ratificar la **importancia del sindicato como líder de los estilos participativos**, en este tipo de empresas. Es en ellas donde se expresa con fuerza la capacidad de iniciativa y autonomía, y la delegación de tarea, y es en ellas, donde incluso el sindicato puede participar en la formación de los propios supervisores.

Otro testimonio grupal de dirigentes sindicales de esta misma empresa, discute o más bien matiza con fuerza esta percepción. El punto en discusión es la estrategia del "empoderamiento", es decir la voluntad de la empresa de delegar poder, ligada a la función de "levantador de barreras" y de "facilitador" del supervisor. Lo que se discute es la efectividad de esta estrategia. Sin embargo, incluso a través de esta crítica se constata que la política de delegación existe, aunque se comprueben excepciones. Se constata así, en algunos casos, que los supervisores pueden hablar de "empoderar", pero al final ello no es tan efectivo. Registrándose serios reclamos, incluso con acusaciones de intolerancia. El planteamiento del sindicato es que el supervisor baje a la faena, que la alianza estratégica baje más. La gente de faena a veces conoce más el trabajo. Por esta razón, los dirigentes, quieren que el supervisor sea un integrante más del equipo. Incluso, al preguntar por la calificación que pondrían al desempeño del supervisor, en general, algunos dirigentes respondieron que entre un 2 y un 3 en una escala del 1 al 7.

Lo que está detrás de estas críticas es una búsqueda del Sindicato orientada directamente a la supresión del cargo de supervisor, a su juicio, innecesario en esta empresa. Más allá de la calificación de tal orientación, lo que ella muestra es la efectividad de la práctica de delegar tareas y funciones. La capacidad que han ido desarrollando los equipos, a juicio de los dirigentes sindicales, los hace capaces de gestionar ellos mismos la realización de su trabajo. Sin la ayuda de un supervisor. Constatación que nos parece bastante interesante, y que nos muestra hasta dónde puede llegar la proyección de esta delegación de responsabilidades.

Esta práctica de delegación de tareas se constata en las restantes empresas con testimonios abundantes al respecto, sin destacarse en aquel caso de **insuficiente desarrollo del management participativo**.

En las **empresas de servicios**, tal como vimos en el estamento de trabajadores, la autonomía se encuentra restringida por la propia especificidad, como es caso de las empresas estudiadas, del negocio financiero. Los controles y las normas de seguridad pesan con fuerza. Sin embargo la capacidad de iniciativa se encuentra vigente en la opinión de estos dirigentes sindicales, constatándose la existencia de concursos de iniciativas, el otorgamiento de premios, etc. Esta capacidad de iniciativa se encuentra reconocida, incluso en dirigentes sindicales que se caracterizan por su orientación contestataria, frente a la empresa. Las trabas a la iniciativa son clara y explícitamente atribuidas al propio sistema financiero, que tiene un diseño estratégico definido, tolerándose la iniciativa pero sólo dentro de ese acotado diseño.

En otras empresas, incluso del giro más orientado hacia la venta de servicios, y observado por dirigentes bastante críticos hacia la empresa, estas capacidades son más reconocidas. Ellas se ligan al sistema que ya constatáramos con los trabajadores de base, conocido como "meritocracia", y a la "evaluación de desempeño".

En cuanto a la **delegación de tareas**, se reconoce en forma generalizada en este tipo de empresas. Aunque observamos la excepción de un sindicato, que hizo ver una cierta dificultad en ello, dada la urgencia por el cumplimiento de las metas, urgencia que limitaría dicha delegación. Pero el testimonio más general avala su existencia.

Nos llama la atención este tipo de percepciones de los dirigentes sindicales –que ratifican y complementan las vivencias del trabajador de base- y que estimamos más amplias y fundadas. Ello, precisamente por su visión total del funcionamiento de la empresa, de carácter más general y más universal. Especial mención merece la constatación de la práctica de la delegación de tareas, que tiende a reforzar la autoestima del trabajador, y que es una confirmación de la efectividad de las políticas de desarrollo.

En síntesis, como aportes a las vivencias de los trabajadores de base respecto a estas dimensiones se destaca el rol de la delegación de tareas, no sólo como aporte al desarrollo del recurso humano, sino también, como refuerzo del rol de facilitador y levantador de barreras que debe asumir el supervisor. Esto se liga a la noción de "empoderamiento" (el "empowerment") que resulta de la aplicación de estas dimensiones de la autonomía, capacidad de iniciativa y delegación de tareas. Incluso, como vimos, esta estrategia llega a producir conflictos, en la perspectiva de los dirigentes sindicales, que tienden a suprimir, en algunas empresas productivas, el propio rol de algunos supervisores. Ello es una muestra e indicador del desarrollo de estas dimensiones en los equipos de trabajo. Del mismo modo se aprecia que la autonomía y capacidad de iniciativa tiene menos proyecciones en el ámbito de los servicios, tanto por la especificidad del giro financiero, como por los controles inherentes. En cambio, ello se contrabalancea por el alto desarrollo de la iniciativa, dimensión que junto a las restantes, incide en la vigencia de la meritocracia. Se destaca también la participación del sindicato en los sistemas de recepción de ideas y en la propia formación de los supervisores. En estos términos, con este aporte, se enriquece la percepción que nos entregaran los trabajadores de base al respecto.

1.2. Percepción de la calidad, Capacitación y Polivalencia en el Contexto del Cambio Tecnológico

En el ámbito de los trabajadores de base, el cambio tecnológico como contexto de estas políticas que expresan el management participativo, ofrecía algunos matices. Particularmente en cuanto la tecnología no se aprecia como una dimensión en continua modernización, aunque sí se destaca su función incentivadora de la capacitación. En cambio, la calidad seguía estrechamente los niveles de aplicación de las políticas del management participativo, aunque ofrecía ciertas dificultades en las empresas de servicios, especialmente en las empresas grandes y en algunos estamentos. Las políticas de capacitación ofrecían debilidades en las empresas sin buenos niveles de gestión participativa. Sobre la polivalencia, constatamos su relación con los niveles de calificación y especialización.

- El Cambio Tecnológico como Contexto.

Las percepciones de los dirigentes sindicales y sus testimonios son especialmente enriquecedores en lo que respecta a la apreciación de estas políticas, tanto en las **empresas productivas como de servicios**. En las empresas productivas, que ya conocemos por los testimonios precedentes, el cambio tecnológico, en la opinión de los dirigentes sindicales, ha sido bastante importante y lo han asimilado con poco personal nuevo. Este cambio no ha incidido en despidos. Hasta aquí no hay mayores diferencias con los testimonios de los trabajadores de base. Sin embargo a lo que se apunta es más bien a una mayor exigencia de trabajo, dado que al existir una mayor dotación de maquinaria, el trabajador no puede permanecer inactivo. En cambio, en la situación anterior, una pana, por ejemplo, detenía el trabajo de un individuo. Esta misma percepción se constata en las empresas de servicio, aunque existen también posiciones críticas al respecto, como más adelante veremos.

Respecto a estas exigencias, debe también constatarse su carácter enriquecedor, especialmente en los niveles más especializados. Los testimonios son bastante ilustrativos por las diversas dimensiones a las que apuntan. Se anota tanto la frecuencia del cambio técnico, como su exigencia, especialmente para el personal profesional. A su vez, la capacitación respectiva es incentivada, tanto por la razón anterior, como por la creciente competitividad, así como por la ampliación de las actividades. Queda así más claro, la vinculación del cambio tecnológico con la capacitación, y de la exigencia con la competitividad, aspectos bastante centrales en estas dimensiones que estamos examinando. A su vez, el enriquecimiento de tareas que implica el cambio, aparece muy

vinculado a la calificación del trabajador, quien a su vez, en esa misma medida es un agente activo de los procesos de modernización, cerrando un círculo virtuoso.

Dirigentes de otras empresas también constatan la buena asimilación del cambio técnico, especialmente cuando va acompañado de la capacitación. Sin embargo, esta apreciación se matiza con otros testimonios complementarios, no exentos de ambigüedad. Al respecto se constata con el cambio tecnológico, simultáneamente **un alivio y una carga**. Es decir, se aprecia sobrecarga por el esfuerzo del trabajo, pero se reconoce que la tecnología tiende a aliviar el trabajo. Lo alivia, pero lo hace más estresante. Esto se entiende al aclararse que más bien no se trata de un problema del avance tecnológico. Sino que la incorporación de estas nuevas tecnologías, implican una reducción del personal. Ello incide en hacer más intenso el trabajo, pero no por el avance tecnológico, sino por la reducción del personal.

Es bastante aclaradora esta observación que nos remite al examen que haremos más adelante referido a las exigencias del trabajo. Sin embargo, esta apreciación recién reseñada, pone el acento en el efecto benéfico de esta racionalización del trabajo, lo que no deja de ser interesante constatarlo entre dirigentes sindicales. En efecto, se constata menos mano de obra, un trabajo más exigente, pero muy buena productividad. Incluso es causa de orgullo saber que ellos producen lo mismo que otras importantes empresas del rubro, pero con menos gente. El testimonio es claro y bastante ilustrativo.

Queda claro, sin embargo, que esta racionalización inducida por la tecnología ahorradora de mano de obra incide en la **mayor tensión en el trabajo**, por sus mayores exigencias, reconociéndose a la vez aquella variación tantas veces constatada, entre distintas secciones y tipos de trabajo. Ha variado la proporción hombre/máquina, si antes era "un trabajador/una máquina", hoy en día eso se multiplica, encargándose un trabajador de varias máquinas. Si antes se atendía un sector, ahora el doble. Igualmente es preciso prestar ayuda en otras tareas, lo que implica una carga de trabajo mayor. La conclusión la plantea el propio grupo, la tecnología les da una mayor carga de trabajo, no sólo la tecnología, sino también la Administración.

En otras secciones, este cambio no incide en la carga de trabajo, dado que ha sido mejor programado el trabajo. En otras empresas, se constata más bien la exigencia que impone este cambio, en orden a mantenerse al día frente a la competencia. Del mismo modo, la capacitación es una exigencia sine que non, que incluso trae complicaciones. Pero ello es compensado, dado que es una exigencia que incide en un mayor desarrollo del técnico.

En empresas con **insuficientes niveles de gestión participativa**, no se percibe un mayor cambio, especialmente dado que el trabajo es simple, y cuando lo es, se trata de máquinas antiguas. Lo mismo sucede en las dimensiones que luego pasamos a considerar, como la calidad, que se intentó aplicar, pero que fue un intento fallido, dado que en este tipo de trabajo, "resulta difícil ser metódico". La capacitación (más dirigida "al pie de la máquina) y la polivalencia (no del tipo enriquecedor, y producto de la reducción del personal), confirmándose las apreciaciones de los trabajadores de base.

En síntesis, el testimonio de los dirigentes sindicales sobre esta dimensión es bastante enriquecedor, y nos complementa el análisis que hicieramos a partir de las percepciones de trabajadores de base. Queda más claro el efecto enriquecedor que asume el cambio tecnológico, así como su no incidencia en el despido. Del mismo modo, se observa con más claridad su dimensión enriquecedora, por la capacitación que implica. Y también exigente, por la mayor intensidad y carga de trabajo que conlleva, especificándose así un nuevo tipo de dualidad. Sin embargo, los aspectos negativos son —si no equilibrados— por lo menos inscritos en la obtención de una mayor

productividad y competitividad, que favorece al trabajador por sus incidencias en los aumentos salariales.

- **La Promoción de la Calidad como Instancia Capacitadora y Formadora.**

En cuanto a la calidad, se pone el énfasis en su expresión referida al **Mejoramiento Continuo**, dimensión que ya destacamos y que ya constatamos en la visión de los jefes superiores y de los supervisores. También esta preocupación por la calidad se manifiesta en la difusión de la consigna "hacerlo bien a la primera", lo que implica revisar constantemente los procesos, para no hacer doble trabajo. Para ello existen las disposiciones adecuadas, los Controladores de Calidad, y a nivel de procesos, una revisión de los mismos y mediciones de resultados mensual. Esta preocupación está incorporada en el trabajador, evitando lo que es evitable.

Se considera que esta dimensión está incorporada absolutamente, **extendiéndose incluso a los proveedores**, llegándose a no aceptar alguno, por carecer de una certificación de calidad. Cabe destacar esta proyección de la preocupación de la calidad, que incorpora al proveedor, prácticamente como parte de la empresa. Siguiendo con nuestro análisis de la calidad, su aplicación cubre una variedad de dimensiones de la producción, refiriéndose tanto a los equipos, a los materiales, a los programas de mantención de equipos, a la prevención y control de riesgos, etc.

En varias empresas se constata que la preocupación por la calidad es excelente, rigiendo el **sistema de calidad, el ISO 9000.**, procesándose las ventas, los pedidos, calculándose lo que se debe pedir o fabricar. Con planillas para cada tipo de producto. A su vez el personal responde, asociándose directamente la calidad con la competitividad: sabiendo que si no hay calidad, se pierde el cliente. Este aserto es ampliamente ratificado por dirigentes de otras empresas, confirmando lo que viéramos entre los trabajadores de base que también afirman la responsabilidad individual en esta materia, junto con el aporte del ISO 9000.

Sin embargo, también en este nivel de los dirigentes sindicales hay casos de una orientación más crítica que ponen en cuestión la aplicación de estas dimensiones. Por ejemplo, se hace ver respecto a la calidad, su lentitud, la demora en llegar a ser parte de la cultura de la empresa. En especial aquella idea del cliente interno/cliente externo, que sí está muy presente en los mandos gerenciales. En cambio, en los mandos medios, no estaría operando en la forma debida, aunque a la vez se constata el funcionamiento del Consejo de Calidad. Sin embargo, esta crítica se mezcla con reclamos hacia determinados jefes en cuanto a su mala relación con los dirigentes sindicales.

En el plano de la capacitación, se constata la vigencia de los **Comités Bipartitos de Capacitación**, aún antes de la vigencia de la reciente ley que los impone. Uno de los participantes en estos Talleres, era el presidente del Comité Bipartito hasta la semana anterior. Es un cargo rotativo, que dura un año. Dicho comité está presente en varias empresas de este nivel. Se destacan asimismo los programas de capacitación existentes, de carácter anual y bianual. Hay cursos de distinto tipo para Operaciones, Administración y Servicios, es decir, para la planilla general, además de la Capacitación Técnica y los Talleres de alianza estratégica, que en una empresa han sido cubiertos en un 85%. Estos Talleres de alianza estratégica se orientan a fortalecer y reforzar este trabajo conjunto entre empresa y dirigentes sindicales, particularmente en aquella empresa en la que se establece formalmente este tipo de alianzas.

En general, según los dirigentes, los cursos reseñados responden a las necesidades de la empresa, y a los requisitos para ascender en el escalafón. En algunas empresas se encuentra ligada a los programas de las Corporaciones respectivas, impartándose tanto en el país como fuera de Chile.

Por lo común, hay buena evaluación de los profesores, aunque también se plantean críticas respecto a su adecuación. Esta capacitación, en general, responde a las necesidades de la empresa, y en

Esta preocupación por la capacitación es muy apreciada como instancia de promoción, y como una condición propia de estos estilos modernos de gestión, favoreciendo la empleabilidad del trabajador. La gran proporción de gente estudiando, responde a la convicción de que es necesario perfeccionarse para acceder a puestos mejores. Además, algunas de estas empresas, son reconocidas como una buena escuela para el mercado.

Es bastante general la afirmación respecto a que la empresa realiza una inversión importante en capacitación. Estas constataciones positivas no están exentas de críticas, como es bastante habitual en estos dirigentes sindicales. Por ejemplo, se constata la frecuencia de los cursos pero se critica la falta de adecuación a las necesidades que vislumbra el sindicato, ello a pesar de que existe un Comité Bipartito de Capacitación. La poca frecuencia de sus reuniones tiende a explicar la crítica, pero no la justifica, dado precisamente el rol que debe jugar el sindicato en el impulso y vigencia de dicho Comité.

Otra crítica interesante está referida a la debilidad en los procesos de seguimiento de la capacitación, aspecto que muestra el buen nivel de estos dirigentes que justifican esta necesidad. Así, al respecto pueden continuar algunos desperfectos, incluso aunque sus responsables hayan asistido a cursos. De allí la necesidad de seguimiento, así como de manuales.

Esta referencia nos remite a examinar la operatividad del proceso de control de calidad, recién planteado más arriba, y muy presente en este tipo de empresas. Al preguntar sobre la certificación de calidad ISO 9000, se hace ver que ésta no prescribe los procedimientos en forma minuciosa, tan al detalle. Con ello se hace ver que dicho sistema es efectivamente una buena garantía de calidad, pero no basta, no exime de la responsabilidad en el trabajo.

En síntesis, esta misma complementariedad que resulta del aporte del dirigente sindical se aprecia en este campo. A partir de sus experiencias, queda más de relieve el enriquecimiento que produce la preocupación por la calidad en el trabajador, ligándola a las instancias del Mejoramiento Continuo, a su extensión a los Proveedores. Queda también más destacada la vigencia de las instancias incentivadoras de la capacitación como los Comités Bipartitos respectivos, tanto de Calidad como de Capacitación, en los que participa activamente el sindicato. Al igual que su mayor referencia a los cursos y programas de capacitación y a la operatividad de los sistemas del ISO 9000. Esta capacitación juega un importante rol en la promoción y la "empleabilidad". También, y como expresión del carácter crítico inherente a la función del dirigente, se advierten reparos a la lentitud con que operan estos procesos, y en especial frente a la debilidad del seguimiento de los procesos de capacitación.

- La Vivencia de la Polivalencia

En relación a la polivalencia, se hace patente el enriquecimiento aportado por la dirigencia sindical a los testimonios de los trabajadores de base. En efecto, su visión al respecto es que dicha capacidad, para que incida en el desarrollo del recurso humano debe traducirse en un **perfeccionamiento del trabajador**. Es decir, se trata de garantizar un mayor nivel de **empleabilidad**, adecuado al cambio tecnológico, un trabajo en relación con el cargo principal desempeñado. No se trata, así, de barrer o hacer tareas de limpieza además de la labor habitual.

Al respecto se aprecia que este enriquecimiento se verifica en la práctica. La polivalencia puede enriquecer de tareas. Es un factor importante de aumento de la productividad y de la baja de costos, dado que permite que los contratistas puedan disminuir incluso a la mitad, siendo reemplazados por gente de la propia faena. Es insistente esta referencia a la productividad y el ahorro de costos, como una dimensión muy internalizada, especialmente en el ámbito minero muy afectado por la caída de los precios internacionales. Vale la pena enfatizar esta política de suprimir los contratistas en beneficio de los trabajadores de planta. Ello refleja la opción por la estabilidad, a la que habíamos hecho referencia con anterioridad, y muestra que dicha opción es posible cuando prima la valoración del recurso humano involucrado en la empresa.

El problema de asumir más tareas poco enriquecedoras también se constata, aunque muy ligada al ahorro de costos. Por ejemplo, al eliminarse en un 100% las empresas de aseo, es el personal el que debe mantener limpio su lugar de trabajo. Tampoco se acepta fácilmente el reemplazo por un trabajador especializado en una labor que exige otro tipo de calificación. Ello no sería dar "mayor valor agregado".

Sin embargo, también hay planteamientos más críticos al respecto que chocan con la propia concepción del sindicato. Ello, a partir de la concepción del dirigente sindical sobre la "polivalencia funcional", que llaman empleabilidad. En su visión, un aumento de la empleabilidad debe ser una acción que le da **valor agregado** al trabajador. Si él opera camiones, su desarrollo de habilidad, debe ser conducir camiones pesados, motoniveladoras, bulldozer, cargadores, palas, etc. No consideran un trabajo de valor agregado, el que lo manden esporádicamente a hacer un trabajo a otra parte. También esta polivalencia puede ser vista como exceso de trabajo.

Siempre en este contexto crítico, se constatan también diversas carencias en la aplicación de esta polivalencia, incorporándose en algunas secciones y en otras no. Imponiendo el supervisor, por problemas de criterio, que el trabajador haga de todo, en cualquier momento, o en cualquier caso. Así un técnico debe barrer, o hacer otra cosa, sin saber si está capacitado o no. En cambio, este concepto de empleabilidad, está referido a una polivalencia enriquecedora, que tiene por resultado un trabajador, cada vez más calificado, preparado para hacer más y mejores labores. Como vemos frente a estas críticas y carencias, queda bastante de relieve el importante **rol mediador y educador que juega el sindicato en la aplicación de estas políticas.**

También existe la percepción de que las deficiencias anotadas, el asumir tareas poco calificatorias, son puntuales, en situaciones de emergencia. Como es el caso frente a un temporal de nieve, caso en el que todos deben cooperar en despejar los caminos. Pero se trata más bien de situaciones puntuales. Lo que predomina es la polivalencia enriquecedora, que incluso puede permitir una mejora salarial. Por ejemplo, un operador de camión, si queda el camión en pana, puede trabajar de mantenedor. Así mejora de tramo, y tiene mejor evaluación.

En otras empresas también se constata un enriquecimiento debido a la polivalencia, siendo factible que el personal sea multifuncional, que el que trabaja en un torno pase a una máquina más grande, o a una frezadora. Así, se liga la polivalencia a la calificación y el desempeño, constatándose al respecto, el paso de Maestros de Instalaciones, a supervisores. Lo que sí es ampliamente reconocido por todos los dirigentes, es la necesidad de un adecuado entrenamiento que favorezca la polivalencia. Ello se va logrando, si bien no en el grado deseado, estando ello muchas veces en proyecto.

En las **empresas de servicio** esta polivalencia, como vimos en el estamento de los trabajadores de base tiene aspectos bastante positivos, por lo general, sin que los dirigentes entreguen especiales comentarios al respecto.

En síntesis, siempre analizando este aporte del dirigente sindical, se aprecia la funcionalidad de su rol que se orienta a mejorar la calidad de estas dimensiones, especialmente al acentuar el deber ser de la polivalencia. Al enfatizar su incidencia en el enriquecimiento del trabajador, en su empleabilidad, y no en su mayor trabajo. Los dirigentes, si bien destacan el polo positivo, también constatan esta dualidad, ligada a la necesidad de abaratar costos, incluso con evaluaciones discrepantes al respecto. Su influencia en lo económico también está puesta de relieve, al igual como lo hacen los trabajadores de base, si bien ponen un mayor énfasis e insistencia en la necesidad de entrenamiento que la polivalencia debiera traer aparejada.

1.3. **Apreciación del dirigente sindical sobre El Trabajo Desarrollado en Equipo y las Instancias de Participación.**

En los trabajadores de base ya apreciamos una alta valoración de este tipo de trabajo y una importante vigencia de las instancias de participación.

En la percepción de los dirigentes sindicales, el **trabajo en equipo** es destacado como una importante **fortaleza**, tanto en las empresas productivas como de servicios, si bien, en algunos casos su logro no está plenamente alcanzado. Esta mirada positiva y también crítica, es expresiva de una cierta exigencia ideal, dado que se reconoce su vigencia en una importante proporción, que llega incluso al 60%. Este tipo de trabajo se lo considera bastante asentado, existiendo desde inicios de la década de los '90, y se encuentra muy ligado a las instancias de participación que luego veremos.

Es también visto como una política central, que culmina en establecimiento de la alianza estratégica. Esta se expresa formalmente, como ya hemos visto, y especialmente en algunas empresas productivas, en los Equipos Gerencia/Sindicato, presentes también en otras empresas, aunque no tengan este sistema adoptado formalmente. También incluyen las nociones de "cliente interno/cliente externo", ya mencionadas. Se insiste igualmente en la vigencia del trabajo en equipo entre las propias secciones de la empresa, especialmente cuando en una sección tienden a primar los trabajos individuales especializados.

Al respecto existen igualmente planteamientos críticos, que destacan la insuficiencia de esta política, su carácter más bien conceptual, pero ellos constituyen sólo excepciones.

Este trabajo en equipo, como ya habíamos visto, está también presente en aquellos casos de **insuficiencia en los estilos participativos**, incluso constatando que se concibe el trabajo "como una cadena", aunque las instancias de participación no son muy periódicas.

En la perspectiva de estos dirigentes, las Instancias de Participación, complementando los análisis precedentes, se ordenan a consolidar la mayor ingerencia y responsabilidad de los trabajadores en la marcha de la empresa. Estas instancias se dan frente a diversas materias, especialmente en los casos en que proponen cambios, conformándose grupos que se centran en su análisis. Organizándose ante distintas materias de interés, como el tipo de ropa de trabajo, movilización, cambios en los procesos, tipo de alimentación, etc.

Además de las instancias señaladas por los trabajadores de base, se incluyen las instancias de proposición de ideas. Sus resultados son bien evaluados, la única limitación para la implementación de las mismas, son los costos que puede implicar su puesta en marcha. A su vez, es el propio sindicato el que se preocupa de que estas ideas se difundan. Es decir, **el propio sindicato es el que suscita la idea de divulgar los aportes entregados por los trabajadores**, solicitando, por ejemplo, que los equipos que hayan presentado ideas de interés, las puedan exponer ante el conjunto de

los trabajadores. En los Equipos Naturales de Trabajo, antes de iniciar las labores, es también frecuente que se reúnan a examinar los avances de las metas y a proponer ideas al respecto.

Según estos testimonios, existen diversas otras instancias, muy presentes en las empresas productivas, y muy especialmente, en aquella en que tiene vigencia formal la alianza estratégica. En ella en particular, el Equipo de **Gerencia/Sindicato**, se reúne periódicamente con los Gerentes de Área y de Procesos, cada 3 meses para considerar la marcha de la empresa". A ello se agregan las reuniones de Comunicación con los Gerentes, con los supervisores, y la reuniones generales por Áreas y por Procesos, al igual que los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. En este último, los sindicatos tienen representantes, creando en su interior diversas comisiones, impulsando con su ejemplo, las instancias de participación.

Se hace hincapié, igualmente, en el funcionamiento de los Equipos de Mejoramiento Continuo, que ya vimos en relación a la preocupación por la calidad, y en los que tiene, muchas veces, una especial presencia el sindicato. Estos equipos, en algunas empresas, cubren una variedad de dimensiones, como la definición de áreas dónde reforzar el trabajo, especialmente en el nivel de las comunicaciones, entregándose proposiciones, como la idea de un Boletín que ya se aplica.

El adecuado funcionamiento de estas instancias es constatado incluso por sindicatos que se caracterizan por su orientación crítica. Son ellos, precisamente, los encargados de poner en marcha el Comité de Empresa, que debiera reunirse cada 4 meses, insistiendo en que estos plazos se cumplan. En ellos se plantea una diversidad de sugerencias, relativas a la calidad, a la mejor atención al cliente, a la seguridad, etc.

Estas instancias también operan, como decíamos, en las empresas de servicios, aunque en este nivel de los dirigentes sindicales no se detectan aportes especiales. En algunos casos es el gerente el tiene reuniones de acuerdo a los planes, incluso de tipo semanal. Hay también reuniones mensuales del Gerente General con todos los trabajadores, con análisis y estado de resultados de la empresa, así como con evaluaciones y proyecciones. Existen además las reuniones semanales o quincenales, para evaluar el avance de los planes de trabajo, con el jefe directo respectivo, así como los mecanismos de Recepción de Sugerencias. Cabe destacar que esta experiencia es constatada por un sindicato, por lo general bastante crítico, lo que realza la efectividad de su testimonio.

En síntesis, se aprecia como aporte, el énfasis que los dirigentes sindicales dan a estas dimensiones del trabajo en equipo y las instancias de participación, como fortalezas de la empresas, sin que estén ausentes las observaciones críticas al respecto. Se observa igualmente, una amplia diversidad de temáticas que son abarcadas en las instancias de participación, así como la relevancia otorgada a las instancias de proposición de ideas y sugerencias. Otro aspecto aportado es **el impulso que proporciona el sindicato a la vigencia de estas instancias en las empresas**, especialmente en aquellas en que rigen los sistemas de alianza estratégica, sean formal o no tan formalmente asumidos, y en especial al funcionamiento de los mecanismos de Mejoramiento Continuo, estrechamente ligados a la preocupación por la calidad.

Estos pues, son los aportes más interesantes de los dirigentes respecto a estas dimensiones del trabajo, que amplían los aspectos ya destacados por los trabajadores de base.



Podemos así verificar un particular aporte de los dirigentes sindicales, en orden a complementar las percepciones y vivencias de los trabajadores de base respecto a estas dimensiones que expresan la vigencia del management participativo, y que se

ordenan al desarrollo del recurso humano. Estas dimensiones como ya dijimos, todas y cada una de ellas, se dirigen a facilitar este desarrollo y a levantar las barreras que lo pueden obstaculizar, reforzando el rol de los supervisores. Inciden, a la vez, en un traspaso de poder al trabajador, de un poder de decisión, de aporte, y de participación. Constituyen dimensiones enriquecedoras todas ellas, conjugándose y reforzándose mutuamente.

El sindicato ha contribuido en gran medida a especificar y ampliar estas dimensiones, de autonomía, iniciativa y delegación de tareas, de preocupación por la calidad, con sus aspectos capacitadores, favorecedores de la promoción y la "empleabilidad". Han favorecido el desarrollo de la polivalencia, y el cambio tecnológico, dimensiones complementadas y a la vez enriquecidas con el trabajo en equipo, y con los mecanismos e instancias de participación.

Constatamos igualmente, a partir de estos testimonios de los dirigentes, la proyección de la calidad hacia el ámbito de los proveedores, la importancia del ISO 9000, la fortaleza que significa para la empresa la existencia de los diversos Comités de todo tipo que examinamos. Pudimos así, verificar la diversidad de dimensiones abarcadas en las instancias de participación, y en especial el importante reforzamiento que tienen estas dimensiones expresivas del management participativo con la vigencia de los sistemas o modelos de la alianza estratégica, tanto formal como informal que existen en diversas empresas.

No han estado ajenos los planteamientos críticos, que expresan la particularidad de la función y del rol del dirigente sindical, así como la existencia de algunos dirigentes y sindicatos con orientaciones especialmente críticas. Estos, junto con señalar algunos vacíos, le dan mayor validez al reconocimientos que manifiestan ellos mismos respecto a la operatividad de estas dimensiones analizadas. Por otra parte, las insuficiencias destacadas, que se constatan en empresas con altos niveles de gestión participativa y cooperativa, nos muestran cómo dicha gestión es un proceso que deja espacios, que encuentra numerosos obstáculos, y que exige dedicación, constante revisión, y una firme voluntad de compromiso con el recurso humano.

2. APRECIACIÓN DEL ESTADO DE LAS REACIONES LABORALES EN LA PERCEPCIÓN DE LOS DIRIGENTES SINDICALES: APOYO DE LOS SUPERIORES, RELACIONES HUMANAS, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Vimos que fue muy destacada la vigencia de estas relaciones laborales en las percepciones del estamento de los trabajadores de base. Su desarrollo seguía los niveles del management participativo, vale decir, según la vigencia combinada de las políticas y dimensiones del trabajo que favorecen los estilos participativos. Ello permitirá, en la percepción de los dirigentes, que primen —en las relaciones laborales— las dimensiones de cooperación por sobre las del conflicto.

Veremos, como lo hicimos previamente, el aporte que entregan al respecto los dirigentes sindicales.

2.1. Percepciones Sindicales del Trato con los Superiores y Entre los Propios Trabajadores

Un aporte de los dirigentes referido a la percepción del trato con los superiores, es su constatación del cambio que experimenta el rol del supervisor en relación a la forma de ejercer el liderazgo, cambio diagnosticado como cultural, aunque éste no sea muy rápido. Ello, visto siempre en la perspectiva de transformarse en un facilitador, dispuesto a que su personal disponga de todo lo necesario para realizar su trabajo.

Del mismo modo se hace ver su preocupación constante por la entrega de informaciones a los trabajadores, preocupación muy ligada a las instancias de Comunicaciones y de Participación. En éstas se entregan Informes de los resultados de la empresa, por área, con activa participación de los dirigentes sindicales. Se tratan temas de productividad/costos, seguridad, etc. Del mismo modo, en uno de estos grupos de dirigentes, se hace referencia a las reuniones mensuales, en las que participa el sindicato, y en las que la empresa hace ver los problemas del mercado, el precio de sus productos, la necesidad de bajar los costos, la necesidad del trabajo eficiente. Con una información bastante completa que considera incluso las tareas o acciones con tiempo perdido.

Ampliando la percepción de los trabajadores de base, se enfatiza el trabajo de equipo desarrollado con los supervisores, teniendo reuniones con sus trabajadores todas las jornadas de 9 días. Rotando juntos en el trabajo, con estrecha identificación supervisor/equipo, con sentimiento de pertenencia de grupo.

Una expresión de estas buenas relaciones con los superiores es la reiterada comprobación de la política de "puertas abiertas", vigentes en muchas empresas, constatándose el buen trato y las buenas relaciones existentes, así como su entrega de apoyo.

Respecto a las **Relaciones Humanas**, como aspecto novedoso se hace referencia en una empresa productiva a las charlas a la familia, en las que se toca este tema. Las charlas las dan los dirigentes sindicales y la Empresa, con asesores externos. Los temas los eligen el sindicato y los trabajadores, y pueden variar desde los temas del endeudamiento, o el alcoholismo, las drogas, hasta las relaciones familiares, el diálogo padre-hijos, etc.

Respecto a la drogadicción, más en concreto, se constata la asistencia gratuita de la empresa al trabajador con problemas de este tipo, preocupándose de rehabilitarlo, sin costo, y en forma confidencial. Ello, si esta situación es reconocida por el trabajador. Si no la declara y es sorprendido, supone la pérdida del trabajo. Sin embargo, los casos extremos son bastante pocos. Como podemos apreciar, el sindicato tiene aquí un importante rol protagónico y reforzador de las políticas de la empresa.

Se aprecia igualmente, en la percepción de los dirigentes, la existencia de tensiones en las relaciones laborales debido, en particular, a la presión del trabajo. En general el trabajador está sujeto a presiones y al cumplimiento de las metas. Ello puede influir en las relaciones humanas. Como aspecto un tanto sorprendente, el trabajo nocturno es considerado menos estresante que el diario, debido a la mayor intensidad de trabajo de este último. Se insiste en el buen nivel de estas relaciones humanas, aunque no se trata de una visión idealista, sino que reconoce las carencias parciales al respecto, como el caso de los grupos más cerrados, los casos particulares de carácter difícil, la falta de apertura, incluso el habitual "chaqueteo". Pero en general, las relaciones humanas se consideran buenas.

También se discernen diferencias entre las especialidades, con algún tipo de rivalidad, pero no de mayor significación. Así, interrogados estos dirigentes por las diferencias entre oficios muestran las rivalidades existentes, incluso con humor, particularmente entre Operarios y Mecánicos, sintiéndose unos muy importantes, y los otros más técnicos, pero sin llegar a la ruptura de relaciones.

Incluso el sindicato tiene una activa participación en este perfil de las relaciones humanas: a través de una constante lucha por mejorar el clima laboral, y también a través de cursos y charlas sobre el tema, tanto en la misma empresa como fuera de ella.

En el caso de empresas con **carencia en los estilos de gestión participativa**, si bien el trato con los superiores es bien evaluado, las relaciones humanas son consideradas malas, en general.

En las **empresas de servicio** se tiene una impresión positiva similar respecto a estas dimensiones, aunque con un nivel de percepciones un tanto menos entusiastas. Respecto a las relaciones humanas, se constata un fenómeno que rompe con la antigua tradición, especialmente vigente años atrás en las empresas financieras, cual es la camaradería después de las horas de trabajo. Existen igualmente percepciones críticas, especialmente vinculadas a la vigencia de estas dimensiones en el estamento de los vendedores, así como también respecto a problemas que se dieron con fuerza en el pasado inmediato, en relación a los procesos de fusión, pero que ya están superados.

Como síntesis, destacamos el énfasis puesto por los dirigentes sindicales en su colaboración –incluso a través de charlas– en este tema del trato, apoyo y relaciones laborales entre compañeros. Es importante también, el cambio cultural percibido en el trato del supervisor. La política de puertas abiertas tiene también bastante aprecio. El sindicato se nos revela así, como un factor importante de estímulo para la vigencia de las buenas relaciones laborales en la empresa. Adelantándonos al tema de las exigencias del trabajo, también hay referencias al rol que juega el sindicato en el mejoramiento del nivel de las relaciones humanas. Las opiniones críticas tampoco están ausentes, sin que ellas pongan en cuestión las constataciones centrales.

2.2. Visión del Funcionamiento de las Instancias de Resolución de Conflictos.

Ya apreciamos la importancia que asumen estas instancias de resolución de conflictos en la determinación del perfil de las relaciones laborales, en todos los niveles examinados.

El aporte de los dirigentes sindicales se centra, al respecto, en destacar la política de diálogo entre jefes y trabajadores, y en el rol jugado por el sindicato en caso que falle esa instancia. En muchas oportunidades, luego de las conversaciones respectivas, incluso buscando las posibilidades de arbitraje, conversa el trabajador con el supervisor. Si ello no funciona, entra a intervenir el sindicato. Junto con ello, también a través del diálogo, se busca atacar el núcleo del problema. Se busca el diálogo, el tratamiento abierto del problema y de sus causas.

Del mismo modo, se hace ver la existencia de una regulación del conflicto establecida por el propio Contrato Colectivo, insistiéndose en el rol asumido por el sindicato. Existen así, procedimientos establecidos para los reclamos. Así, si el trabajador tiene problemas, puede seguir la línea directa, o dirigirse a la dirigencia sindical. También si existen problemas entre el supervisor y el trabajador, entra a mediar la dirigencia sindical junto con Recursos Humanos. Se constata así, un importante rol mediador del sindicato frente al conflicto.

Por otra parte, se aprecia bastante internalizada la preocupación del dirigente sindical por la **"proactividad"**, (el compromiso y la iniciativa), haciendo ver, incluso con humor, que su rol es "sentar al supervisor en el cajón de la proactividad". Pero en general, es muy reiterativa la referencia al rol del contrato y de la dirigencia sindical, así como a la posibilidad del arbitraje. Ello no es óbice, para que en algunos casos, incluso rigiendo el sistema de alianza estratégica se recurra a la instancia de los Tribunales para encontrar una solución en caso de agotamiento de las instancias reseñadas.

Estas instancias son constatadas en todas las empresas, productivas y de servicios, Incluso en aquellas con falencias en la gestión participativa. Sin embargo, tampoco está

ausente la crítica. Especialmente en el ámbito de las empresas de servicio, hay ocasiones en que se recurre a la Dirección del Trabajo. Pero también se constata que esta situación ha tendido a superarse, habiendo existido más en el pasado. Por ello puede decirse con justeza, que gracias a la acción del Sindicato, se ha mejorado el nivel de las relaciones laborales, contribuyendo con su rol a la vigencia de un buen clima laboral, al predominio de la colaboración por sobre el conflicto.

Junto con la crítica, frente a conductas de algunos jefes, o incumplimientos de la ley laboral, se aprecia que la situación mejora, y ello, producto de la negociación del Sindicato. Pero, en general, predomina entre los dirigentes la percepción de un buen funcionamiento de estas instancias de resolución de conflictos.



Podemos apreciar un interesante aporte de los dirigentes sindicales respecto al estado de las relaciones laborales, **en las que el propio sindicato juega un rol relevante, como protagonista y mediador de las mismas.** Es muy favorablemente asumido el mejoramiento en los estilos de dirección por parte de los jefes, especialmente por parte de los supervisores, como expresión de la vigencia de una nueva cultura. Las instancias de resolución de conflicto se ven enriquecidas por la existencia de un acuerdo reglado respecto a su operatividad, por la vía de los Contratos Colectivos, y por la propia intervención mediadora del sindicato.

Ya vimos que las relaciones laborales están cruzadas por la cooperación y el conflicto, de allí la importancia de estas instancias que a su vez posibilitan el predominio de la cooperación, y de la mantención de buenas relaciones laborales. Estas buenas relaciones ayudan y colaboran a darle mayor eficacia y proyección a las políticas de desarrollo del recurso humano, permitiendo su mutua y recíproca interacción fecunda. Del mismo modo, la acción del sindicato contribuye a disciplinar al trabajador, haciéndolo apreciar las instancias de resolución de conflictos, así como el rol que en ellos juega el sindicato.

Los aspectos críticos no están ausentes, ratificando que los estilos modernos del management participativo son un proceso. Lo que también queda claro, es que ayuda en este proceso la función representativa y mediadora del sindicato.

3. PERCEPCIONES DE LOS DIRIGENTES SINDICALES RESPECTO A LOS CONDICIONANTES Y EXIGENCIAS DEL TRABAJO.

Tuvimos ya oportunidad de examinar, en el ámbito de los trabajadores de base, estos condicionantes referidos al habitat del trabajo a sus condiciones psicológicas, así como a las presiones y controles que éste impone. La propia especificidad de la función sindical permite un especial aporte en estas materias. Nos concentraremos en estos aportes.

3.1. Percepcion Sindical de los Condicionantes y Exigencias del Trabajo.

Tiene especial importancia en estos aportes, el propio papel jugado por el sindicato como mediador, canalizador y agregador de demandas de las bases. Este aporte, en varios casos de las empresas estudiadas, se traduce en una activa participación de los dirigentes sindicales en la tarea de mejorar las condiciones de trabajo. En esta línea se hace referencia a la participación del sindicato en las Comisiones destinadas al mejoramiento de estas condiciones. Ellas están integradas, en algunos casos, por los prevencionistas en riesgos y medio ambiente, por el Departamento de Seguridad, el Servicio Médico, y los dirigentes sindicales. Los temas allí revisados son generalmente los temas de Higiene Industrial y Salud Ocupacional. En ellas se hace una revisión de

las emisiones de ruido, polvo, neblina ácida, y de la ergonomía (los asientos en camiones y oficinas. Los comedores, baños, su buen estado, etc.).

Estos esfuerzos de mejoramiento no superan ciertas condiciones inherentes al tipo de trabajo que son bastante remarcadas por los dirigentes, como son los problemas que se dan en invierno, con bastante frío, con deficiencias de calefacción, congelamiento del agua, etc. A ello se agrega el polvo en algunas faenas, especialmente en el verano, la falta de condiciones para la alimentación durante las pausas, etc. Pero en general, se constatan buenas condiciones de trabajo, tanto en el ámbito productivo como de servicios.

Estas percepciones y testimonios prevalecen en el conjunto de empresas estudiadas, aún en los casos de **insuficiencia en los estilos participativos**, donde son consideradas, incluso allí, aceptables. A su vez se logran importantes avances, entre los que se cuenta la obtención de un Gimnasio, en un edificio céntrico, para el conjunto de trabajadores de una empresa de servicio. También es muy ilustrativo el hecho que dirigentes, de orientación fuertemente crítica, reconocen en su empresa que estas condiciones de trabajo "Son excelentes, la mejor empresa", con buen habitat de trabajo, buenos escritorios, adecuados equipos computacionales, buen aireamiento, así como buenos servicios higiénicos.

En síntesis, priman en los diferentes tipos de empresa, una buena evaluación, con algunos puntos de reparo, enfatizándose la participación del sindicato en estos buenos niveles, a través de diversas instancias como los Comités Paritarios y las Comisiones específicas.

3.2. Evaluación de las Exigencias y Controles en el Trabajo.

Como en la dimensión anterior, el aporte de los dirigentes está estrechamente vinculado a su propio rol y función. Respecto a las exigencias del trabajo, es bastante generalizada la percepción de una exigencia fuerte, pero para todos.

En este plano nos referiremos más en especial a las **empresas productivas**, si bien varios de estos aspectos podrán encontrarse en las de servicio. Respecto a los **controles**, como aspecto interesante, en general en las empresas con altos niveles de gestión participativa, se hace ver que se trata de un **auto control**. Este estilo de trabajo supone que los trabajadores administren su propio proceso. Se trata de inculcarles mayor autonomía y empoderamiento (empowerment) de su proceso. Esto lo inculca tanto la empresa como los propios dirigentes sindicales. Como vemos, este autocontrol está estrechamente vinculado a la política de delegación de tareas y funciones que ya vimos, y como es evidente, culmina con el establecimiento de la alianza estratégica. En este sentido abundan los testimonios. Interesante es la constatación de que, así, el trabajo es bastante independiente, y que la mayoría **no requiere supervisor directo**, dado que el personal tienen muy claro lo que tienen que hacer. Al respecto, hay muchos indicadores de eficiencia, pudiendo compararse, por ejemplo, el trabajo de un turno con el del otro. Esto estimula la superación.

Ello no exime de la existencia de controles establecidos, como ya habíamos comprobado ampliamente. Incluso, operan, como ya también fue comprobado, la imposición de multas por atrasos especialmente en las tareas de instalaciones, en las que por atraso, especialmente en las grandes instalaciones pueden llegar a un mil por ciento por día de atraso.

Ello no obstante, la presión es un hecho constatado y preocupante, muy ligada a las razones ya anotadas, como la crisis, competitividad, tipo de trabajo, cumplimiento de metas, exigencias de clientes, etc. Incluso se hace ver al respecto, la incidencia del cambio de procesos y de las exigencias. Para ello, para superar la falta de adaptación

al cambio, algunas empresas han debido implementar programas de seguimiento junto con los dirigentes sindicales. Nótese que en este seguimiento participa el propio dirigente sindical.

También, esta presión está vinculada a la responsabilidad de cada trabajo, según el cargo. Existiendo cargos con más exigencias y presiones que otros. Pero, en general, se considera esta presión, normal.

En cuanto a los **factores que inciden en las exigencias del trabajo**, se destaca en los dirigentes sindicales, una visión más amplia que la de los trabajadores de base. Estas exigencias, en su opinión, están fundamentalmente referidas a las exigencias de la productividad. Ellas se tornan más presionantes cuando hay dotaciones exiguas, donde los trabajadores perciben que se "les carga la mano", que deben hacer más trabajo, que hay sobrecarga de trabajo. Pesan igualmente las exigencias del cliente, ya constatadas.

Pese a ello, la evaluación más generalizada sobre las exigencias del trabajo es coincidente con la de los trabajadores de base, primando una percepción positiva, si bien se constatan aspectos por superar, como los recién reseñados.

Otro aspecto importante, es el hecho que estas condiciones de trabajo, que son uno de los temas preferentes en la **relación entre dirigentes y bases**, inciden en diferente tipo de presiones hacia el dirigente. Frente a estas presiones, hay respuestas diferenciales según el tipo de concepción de sindicato y de dirigente que está en juego. Así, por una parte se muestra la **presión por la demanda tradicional**: de tipo reivindicacionista. En esos casos, el trabajador desea que el dirigente pase el máximo de tiempo en las faenas. Ven al dirigente como un Asistente Social, reclamando hasta por detalles. La percepción, en estos casos, es de una orientación paternalista. Podemos apreciar aquí, la forma en que están presentes en la mentalidad de muchos trabajadores, las orientaciones tradicionales del viejo sindicalismo,.

Frente a ello, se trata, en aquellos sindicatos con una visión más relacionada con la realidad de la empresa moderna, de hacer vigente **un distinto tipo de sindicato, con otras prioridades**, que permiten incorporar también las reivindicaciones tradicionales, pero inscribiéndolas en un nuevo contexto. En este sentido, por ejemplo, el propio sindicato hace ver al trabajador la importancia de los precios del mercado, respecto a su producto, y por ende, cómo está ligado su trabajo, su productividad, a la propia estabilidad de la empresa, y por ende, de su propio trabajo. En estos términos, el sindicato no se opone a la empresa, observan la realidad de lo que ocurre y elaboran planes en conjunto para enfrentarla.

En general estas percepciones también se reproducen en aquellos casos de **bajos niveles de gestión participativa**, en los cuales las exigencias, presiones y controles son considerados normales. Y también en las **empresas de servicios**. Respecto a estas últimas, no se percibe un aporte tan importante como el entregado por los dirigentes de las empresas productivas. En estas últimas, pesan los controles propios del giro financiero, las exigencias de los clientes, y el cumplimiento de las metas. Existen planteamientos bastante críticos por parte de algunos dirigentes, influyendo además, los procesos de fusión en los que deben compatibilizarse distintos tipos de exigencias y controles.

En resumen, destacamos la importante función desempeñada por el dirigente sindical, su intervención activa frente a las presiones y exigencias del trabajo, así como su constatación de la capacidad autogestionadora de los equipos de trabajo. Su intervención depende mucho de la propia visión que tenga respecto a su rol frente a los trabajadores, y frente a la empresa. Llama la atención la orientación más novedosa de este tipo de sindicalismo que se vincula a la marcha de la empresa, que actúa como intermediario, que asume un nuevo rol, incluso participando en los propios programas

de seguimiento de la empresa. Ello no obsta a que el dirigente sufra también los fuertes requerimientos de un trabajo, que por las diversas condicionantes ya anotadas (coyuntura, metas, clientes, necesidades de competitividad, rebaja de costos, tipo de trabajo, etc.), se realiza con bastante presión y exigencia. Ello nos remite al siguiente tema.

3.3. Percepción de los Niveles de Estrés en el Trabajo.

Hemos visto, en el ámbito de los trabajadores de base, su opinión respecto a la presencia del estrés así como de sus principales causas. Como aporte particular de los dirigentes sindicales podemos anotar, su percepción de la importancia que asumen los factores de estrés ligados a la presión del trabajo "en base a resultados", pero en especial, la de aquellos problemas económicos de los trabajadores.

Así, en orden a las **manifestaciones del estrés**, como constante, se lo relaciona más bien con los problemas económicos y culturales vigentes en el país, y en muchos sectores de trabajadores. En este sentido se alude a los problemas económicos vigentes. También existe la presión en el trabajo en base a resultados.

Como aspecto cultural, el problema del **endeudamiento**, tan ligado al consumismo vigente en nuestra sociedad, es resaltado con fuerza, determinando una importante intervención del sindicato. En algunos casos, dado el alto nivel de endeudamiento, el sindicato ha tomado la iniciativa para la compra de carteras vencidas, incluso en varias oportunidades, con la empresa y con Bancos, y para todos los endeudados. Los problemas serios al respecto incluso pueden afectar al 50% de los trabajadores de una empresa. Cuando el problema es especialmente delicado, se trata directamente con los Bancos.

Otro aspecto resaltado, que podemos ligar a la búsqueda de compensaciones frente al cansancio y el estrés, es la preocupación por el consumo de alcohol y drogas. Si bien su grado no es muy importante, puede llevar en algunas empresas, con altos niveles de gestión participativa, al establecimiento de políticas preventivas frente a estos estimulantes, como ya habíamos aludido. En algunas empresas se constata la existencia de políticas de alcohol y drogas, siendo una de estas empresas, la primera en establecerlo en el sector. Del mismo modo, los tests son aplicados en caso de accidentes.

Pero la incidencia de estos casos es menor, quizá porque estas políticas preventivas existen desde tiempo atrás (hace ya 10 años). Como cuestión anecdótica, en un caso se indica que, con anterioridad, era frecuente el alcohol y era permitido en el casino y los hoteles. Del mismo modo, como política preventiva, incluso las drogas legales deben informarse al Servicio Médico, y si se constatan problemas, la empresa ve las posibilidades de reubicación del afectado, si trabaja en labores de riesgo.

Influye en el cansancio y el estrés el tipo de trabajo desarrollado, así como el nivel de los cargos, reconociéndose que para las jefaturas el trabajo es estresante, ya que muchas veces, incluso en empresas productivas, tienen relación directa con el cliente. Ligándose a la dimensión anteriormente tratada, se hace ver también que el estrés puede darse cuando las condiciones de trabajo no son muy buenas, por ejemplo en períodos de mucho frío, o bien en el caso de efectuar instalaciones con poco tiempo disponible.

En el ámbito de las **empresas de servicio**, se confirman las percepciones ya anotadas de los trabajadores de base relativas a las incidencias del trato con clientes, tipo de estamento, el problema de las deudas, exceso de cumplimiento de trabajo por las

metas y el cumplimiento de objetivos, lo que incluso puede incidir, algunas veces, en crisis familiares.

Como podemos apreciar, cobra especial fuerza entre los dirigentes sindicales la percepción, más allá de los aspectos constatado en el ámbito de los trabajadores de base, del peso de los problemas económicos, endeudamiento, etc., como causal de estresamiento. Destacándose al respecto su importante participación en la búsqueda de soluciones.



El principal aporte del dirigente sindical para una mejor comprensión del peso de estas dimensiones de la exigencia del trabajo, frente a lo ya aportado por los trabajadores de base, es el de **su propia intervención**. El sindicato interviene, de diversas maneras, en aquella dialéctica que constamos entre las políticas de desarrollo y el peso de las exigencias y presiones del trabajo referidas a sus condiciones de trabajo, niveles de controles y exigencias, presiones, estresamiento, etc.

Ya habíamos mostrado cómo las políticas de desarrollo, incidiendo en última instancia en el involucramiento y la motivación del trabajador, lo ayudan a enfrentar estas exigencias con más fuerza. Del mismo modo hicimos hincapié en el mutuo condicionamiento que se establece entre estas políticas de desarrollo, y los contexto del trabajo. Aunque no puede dejar de constatarse aquellas otras variables intervinientes, tanto de tipo económico (crisis que incide en presiones de ahorro de costos; cumplimiento de metas; incremento de la competitividad, que a su vez pasan por responder a las exigencias del cliente), así como aquellas relacionadas con las características inherentes a los tipos de trabajo (condiciones de habitat, clima, estacional, presión, etc.).

Es precisamente el rol del dirigente, su propia concepción y visión de su función frente a las demandas de sus afiliados, así como de su visión de la empresa, **lo que le permite incidir con fuerza, en la coherencia, sentido y profundidad de estas políticas de desarrollo**. Incide también, en forma importante, en las características que asumen las condiciones de trabajo, cuyo perfil él contribuye a establecer, como hemos podido ir comprobando a través del análisis recién presentado. En este sentido, adelantándonos a los desarrollos subsiguientes de nuestro estudio, el dirigente sindical puede constituir un particular apoyo en la implementación de los estilos de gestión participativa, en una dinámica que combina sus aportes críticos, con sus roles incentivadores de un mejor clima laboral y de satisfacción en el trabajo.

En esta perspectiva, la mera orientación crítica del dirigente sindical, por necesaria que sea, no basta, si no va acompañada de este compromiso de su aporte para mejorar el nivel y la calidad de las relaciones laborales.

4. PERCEPCIONES SINDICALES DE LAS DIMENSIONES POSITIVAS DEL RECONOCIMIENTO, SALARIOS Y ESTABILIDAD EN EL TRABAJO.

La realización del trabajo, como vimos en el ámbito de los trabajadores de base, no sólo involucra aspectos exigentes y presiones difíciles de sobrellevar, sino que se encuentra compensado y favorecido en su desarrollo por los aspectos positivos y estimulantes, ligados a su retribución y reconocimiento. En este nivel como en los anteriores, el aporte del dirigente sindical cobra especial relevancia. Seguiremos en nuestro análisis aquellas misma dimensiones ya consideradas, relativas a el **reconocimiento**, los **ascensos** y la satisfacción con los **salarios** y la **estabilidad en el trabajo**, que expresan la reciprocidad de la empresa hacia el desempeño y el aporte del trabajador.

4.1. **Apreciación del Reconocimiento En La Opinión Del Dirigente.**

En general, respecto al reconocimiento se confirman los planteamientos y percepciones de los trabajadores de base. Un aporte particular, al respecto, es la preocupación de los dirigentes por sistematizar este reconocimiento y por divulgarlo. Así, en el ámbito productivo, se hace ver la existencia de Planes de Reconocimiento, así como de sus esfuerzos para que los logros y aspectos positivos sean difundidos en las diversas instancias de comunicación y participación. Del mismo modo se ratifica el reconocimiento diario, al igual que las amonestaciones.

En otro tipo de empresas de este mismo nivel productivo, este reconocimiento diario es igualmente constatado. Incluso el error, como ya hemos visto, tiene un tratamiento especial que no se traduce en retos, sino en recomendaciones y en un tratamiento conjunto. Los problemas tienden a ser vistos en conjunto, en reuniones especiales dedicadas a ello.

Existen también planteamientos críticos, haciendo ver que este reconocimiento diario depende mucho de cada jefe, con situaciones en que los jefes asumen esta estrategia, pero no así por lo general. Incluso, algunos dirigentes señalan que es difícil felicitar cada que vez que alguien haga bien su trabajo, dado que ello es habitual. Ratificando la existencia del reconocimiento se señala la diversidad de reconocimientos ya constatados, en sus distintas formas y expresiones.

Es clara la percepción del dirigente respecto a la valoración del aporte del recurso humano. Esta valoración, este reconocimiento tiene su expresión **monetaria y en premios**, como los aumentos de salario, bonos, incentivos, ligados a la calificación anual. Respecto al reconocimiento económico, se hace referencia a los procedimientos establecidos para **la participación en las utilidades**, pactada con el sindicato, a partir del "Índice de Costos Mensual", en función del cual, según los resultados de la producción y los costos, el trabajador recibe una cantidad de dinero, (en algunos casos de alrededor de unos \$77 mil pesos). Al respecto el sindicato en cuestión presenta un gráfico que muestra una curva que sube y se mantiene, que representa los premios en dinero, y otra que sube y luego baja, representando los costos. El premio, en este caso, es por el aumento de la productividad.

Como vemos, la dirigencia sindical tiene una especial preocupación e ingerencia en este tema, como una de las dimensiones principales de su función. Recordemos que una de las funciones de los sistemas de relaciones laborales es precisamente la de encontrar las fórmulas para repartir los frutos de la producción entre los que proporcionan los medios de producción y los productores. A ello se liga también la existencia de la gratificación garantizada.

Estrechamente vinculado a ello se encuentra el **reconocimiento por el cumplimiento de metas**. Es decir, si se cumplen las metas mensuales, hay un incentivo económico multiplicado por valor y producción. Lo que sí es importante es que se trata de un **acuerdo logrado al respecto entre Gerencia y Sindicato**, está establecido en el Contrato.

En resumen, podemos apreciar, junto con la ratificación de las percepciones de los trabajadores de base, un importante aporte del sindicato en orden a **su activa ingerencia** en el desarrollo e implementación de estas dimensiones del reconocimiento, estrechamente vinculadas a su rol y función. Se destaca así la preocupación del sindicato por socializar las expresiones de reconocimientos y divulgarlas en las instancias correspondientes como un efecto de demostración. Esta preocupación llega hasta lograr la sanción formal, mediante acuerdos y contratos, de los bonos, reconocimiento por cumplimiento de metas, participación en las utilidades, etc.

4.2. Ascensos y Satisfacción por el Salario.

A su vez, respecto a las posibilidades de ascensos, se hace referencia a las carreras existentes al interior de las empresas, cuestión que busca ser revisada, por los propios dirigentes sindicales, dado que produce un impacto considerado negativo en los trabajadores. En su reemplazo desean establecer un Sistema de Desarrollo Profesional. A modo de ilustración se señala un sistema de carrera vigente, con una variedad de grados (del 1 al 8), con requisitos de exámenes y de algún tiempo de permanencia, que puede llegar hasta dos años, y generalmente con topes que impiden llegar a los grados superiores. Así, el trabajador puede ascender hasta la mitad de la escala, de 1 a 5. Pero de allí para arriba el ascenso se torna más difícil. Estos testimonios son complementados, mostrando sus causas y consecuencias. Las razones son la **falta de vacantes y de entrenamiento**, el volumen de dotación existente, A ello se agrega la baja rotación del personal, lo que puede incidir en insatisfacción al permanecer un trabajador en un mismo grado por más de dos años.

Este problema de las vacantes es ampliamente constatado. Ello conduce a que éste sea reemplazado por los aumentos de salario. También se comprueban diferencias según las secciones. En general, todos los años hay calificaciones que permiten ascensos. Interviene en ello el tipo de carrera existente en cada empresa, carrera que muchas veces en el nivel de los operarios es relativamente corta o poco diversificada: iniciándose como Ayudante, pasando a Maestro de 2ª, Maestro, Ajustador, para llegar sólo hasta supervisor.

Sin embargo, se constatan en otras empresas, opiniones discrepantes, aludiendo a que estas posibilidades de ascenso existen, y que dependen del propósito e interés del trabajador. Así, se constata que muchos de los jefes actuales en las secciones han empezado como operarios y ahora son supervisores.

Respecto a la **satisfacción con el salario y los beneficios existentes**, aspecto también ligado a los reconocimientos anteriores, puede constatarse en general una satisfacción, si bien se detectan diversos inconvenientes. Así, pesa como siempre, el problema de las deudas, ya mencionado. En efecto, este tema de la satisfacción con el salario es bastante complejo, como vimos al consignar las percepciones de los trabajadores de base, encontrándose bastante diversidad de percepciones y de juicios críticos, incluso en empresas con buenos niveles de gestión participativa. Entre esta diversidad de percepciones, de gente satisfecha e insatisfecha, se destaca la satisfacción por estar sobre la media del mercado, importante razón de permanencia en la empresa. En algunos casos, la nota asignada al tema, es, del 1 al 7, de un 4 o un 4.5. Influye en las percepciones positivas la comparación con las empresas del sector, así como el aporte de los beneficios que ya habíamos constatado en los trabajadores de base.

En síntesis, como aporte destacamos la ingerencia y preocupación del sindicato por innovar respecto a las carreras funcionarias, dada muchas veces su inoperancia, buscando sistemas de promociones más ligadas al desarrollo del individuo y no tanto a los distintos grados disponibles. Se constata igualmente las dificultades que entraña el tema de los salarios por las razones ya vistas en el estamento de los trabajadores de base, ligados a la crisis, a la situación de endeudamiento, etc., pesando a favor una buena comparación con las restantes empresas homólogas y la propia realidad del sector.

4.3. Percepción Respecto a la Estabilidad en el Trabajo.

La **estabilidad en el trabajo**, es un aspecto como vimos, especialmente delicado por el contexto de crisis vigente, de racionalizaciones de empresas, de flexibilidad, etc. Sin embargo, se constata satisfacción al respecto, al menos en las empresas productivas con buenos niveles de gestión participativa, y muy en especial en los casos de vigencia de la alianza estratégica. Ésta, en particular, permite una acabada comprensión de situación y de la estabilidad de la empresa. Esta estabilidad se percibe estrechamente vinculada a **los resultados obtenidos en la empresa**. En este sentido se hacen ver, incluso con cierto orgullo, los buenos resultados alcanzados con el esfuerzo de todos. Ello se encuentra facilitado, en algunos casos, por la expresa comunicación de los resultados y de los desafíos futuros, que se entrega, en diversas rondas, por el gerente de área, el gerente de cada proceso, el gerente de recursos humanos y los dirigentes sindicales. Ello permite que el trabajador entienda la proyección de lo que hace. Estos éxitos, incluso lleva a apreciar aspectos beneficiosos de la crisis económica, en la medida en que el trabajador se preocupa de su rendimiento laboral, apreciándolo más, podríamos decir, redescubriendo su aporte.

Del mismo modo, la estabilidad constituye otra de las preocupaciones centrales que define **el rol del sindicato** en la defensa de sus asociados. Así, los dirigentes indican que ellos son los más preocupados por la estabilidad laboral, dado que ésta es una tarea fundamental del sindicato. Al respecto, incluso se realizan diversos estudios que ligan estas dimensiones de los resultados y la estabilidad. Por ejemplo, en un caso, se alude a los Seminarios realizados, en los que se vieron los problemas de las empresas, de otras empresas del rubro, considerando la relación entre los precios de sus productos y sus costos, constatando que la mayoría de ellas se encontraba en problemas.

Esta delicada situación, sin embargo incide en importantes aportes del sindicato. Así se plantea que los dirigentes sindicales cambian, se integran, se comprometen con las metas, y sacan adelante la empresa. Así, influye con fuerza en la estabilidad en el trabajo **el impacto de la crisis.**, situación en la que la estabilidad es más apreciada. Incluso se reconocen despidos, pero no gran cantidad, y menos que en las restantes empresas del rubro.

También existen percepciones críticas frente a la estabilidad en el trabajo, incluso en empresas con buenos niveles de management participativo, al menos en algunos estamentos, siendo atribuidas tanto al desempeño, como a la carga de trabajo, así como a los bajos salarios.

Como saldo final, se constata una buena evaluación de esta estabilidad, considerándola alta, e incluso "altísima", haciendo expresa relación a la mala situación reinante en el sector.

En las **empresas con deficiencias en los estilos participativos**, estas dimensiones del reconocimiento también están presentes, aunque no el reconocimiento económico, si bien se constata la motivación, al igual que la recriminación. Si el trabajador demuestra capacidad, se le reconoce en el sueldo. Los premios no existen, así como no se conocen los ascensos, aunque sí en el ámbito de los trabajadores nuevos. Del mismo modo, se observa que los salarios se encuentran dentro de las posibilidades de la empresa, y son más o menos aceptables, aunque algunos debieran ganar más. La estabilidad en el trabajo se ve muy ligada a la antigüedad. La rotación es propia de la gente que recién ingresa, alrededor de un 30% del personal. También en algunas secciones hay mayor rotación, si bien tienden a permanecer aquellos que demuestran interés y capacidad.

En general, **en las empresas de servicios** estas dimensiones tienen una percepción similar por parte de los dirigentes sindicales, si bien se destacan, muchas diferencias según la situación de cada empresa, existiendo algunas percepciones más positivas en algunos aspectos, y otras más negativas, incluso ciertas ambigüedades. Entre las positivas, destaca el fuerte énfasis de la existencia de premios y estímulos, muy presente, como hemos visto, en el ámbito financiero. Entre las negativas, por ejemplo, se muestra alguna inconsecuencia entre las políticas de reconocimiento incorporadas por la empresa, y su aplicación práctica, no cumpliéndose muchas veces los criterios adoptados. Como actitud, se aprecia que el funcionario espera un mayor reconocimiento como persona, como trabajadores. Lo mismo sucede frente al reconocimiento diario, no siendo apreciado como propio de este tipo de empresas. Hay sí exigencias por metas. Se acepta que pueda haber reconocimiento, pero no haciendo parte de la política de la empresa.

Sin embargo, en algunos casos se aprecia la existencia del reconocimiento en algunas empresas, de las políticas de Cash Flow, así como del reconocimiento económico a las personas sobre la base del cumplimiento de metas. Se aprecia igualmente la existencia de estímulos trimestrales, semestrales y anuales, que se entregan por Agencia, Sección, y Areas. También los trabajadores están sujetos a la Evaluación de Desempeño, aunque hay ambigüedades al respecto

La **estabilidad, en general, es bien apreciada**. Cuando existe, la gente se siente tranquila. No hay así, política de despidos, incluso en esta situación de crisis. Los **ascensos** son también bien apreciados, aunque sea contradictoria con la vigencia de la crisis. Ello es porque hay "tiraje" hasta los niveles medios altos. Su razón, es la alta rotación de los Ejecutivos, bastante frecuente en este ámbito. Los ascensos dependen, igualmente, del desempeño y de las vacantes, existiendo para ello los concursos internos. Respecto a los **salarios**, se reconoce que es el punto más crítico, pesando la situación del mercado. Ello explica que exista un sector importante de trabajadores insatisfechos. Esto, incluso en el caso que la empresa se encontraba entre las tres primeras del mercado. A su vez, en forma bastante correspondiente, se constata un alto endeudamiento entre los trabajadores.

Estas percepciones críticas están especialmente presente en los sindicatos ligados a las actividades de ventas. Allí se detecta una variedad de problemas ligados a salarios bajos, especialmente referidos a las diferencias existentes entre empresas y entre los distintos estamentos en cada una de ellas (gerentes, administrativos y auxiliares). Se reconoce igualmente una abundancia de subcontrataciones y reconstrataciones, incluso casos en que los finiquitados son vueltos a contratar por la mitad del salario, permaneciendo en la misma función y en el mismo lugar de trabajo.. Lo mismo sucede frente a la estabilidad en el trabajo, cuestión que, como hemos visto, ha afectado fuertemente al estamento de vendedores, siendo de conocimiento público y notorio en todo el sistema.

Sin embargo, estas **posturas críticas** también son apreciadas, al menos en un caso, en un sindicato de una empresa productiva con elevados niveles de gestión participativa, precisamente ligado a una de las secciones que ofrece especiales dificultades en el tipo de trabajo desarrollado.

Nos interesa consignar en ella, los planteamientos más enfatizados en las dimensiones tratadas. Respecto al reconocimiento, sólo se hace mención a los casos puntuales: frente a un éxito en la superación de alguna falla, pero no frente al trabajo ordinario, o incluso el que implica sobreesfuerzo enfatizando más la crítica que el reconocimiento. Se critica igualmente el excesivo trabajo y responsabilidad asignada, expresada en la gran cantidad de equipos que deben atender los técnicos, al igual que los niveles de remuneraciones, aunque se reconoce positivamente los pagos a tiempo. Se muestra

bastante preocupación por los ritmos de trabajo, la presión, las exigencias, por sobre el reconocimiento.

En breve, destacamos el importante efecto que juega la crisis en el problema de la estabilidad, aspecto ya constatado con los trabajadores de base, dados los ahorros de costos, las racionalizaciones en marcha, las reconversiones, etc. Sin embargo se aprecia una importante asimilación de esta situación e incluso una mayor participación del dirigente en estos esfuerzos por enfrentar las exigencias de la coyuntura. Se detecta igualmente, un importante compromiso del sindicato con la estabilidad del trabajador, como parte de su propio rol. Ello, especialmente en aquellos casos de empresas con buenos niveles de gestión participativa, y en especial en los casos de aplicación de la alianza estratégica. El sindicato juega, en estos caso, un especial rol interviniente en este tema de la estabilidad, así como frente a los resultados de la empresa.



En general, el aporte más sustantivo de los dirigentes sindicales como hemos venido apreciando progresivamente, es la **importante participación** que asume el sindicato en la implementación, desarrollo, evaluación y rectificación de estas dimensiones del reconocimiento moral y económico, satisfacción con el salario y estabilidad, como expresión inherente a su propio rol y función. Estas dimensiones, como hemos reiterado expresan la reciprocidad de la empresa frente al aporte del recurso humano, basado y estimulado mediante las políticas de desarrollo que hemos examinado, y que permiten enfrentar las exigencias inherentes a su labor. Es precisamente el sindicato, como canalizador y agregador de demandas, el que se ordena a favorecer y garantizar esta reciprocidad.

Precisamente, en la medida en que los estilos de gestión participativa son más consecuentemente aplicados, es mayor la posibilidad que esta labor del sindicato se potencie, contribuyendo a que predominen las dimensiones de cooperación sobre las de conflicto, y colabore con su aporte a mejorar y garantizar la vigencia de estas políticas de reconocimiento. Así, estas dimensiones, expresivas del management participativo, pueden ser sancionadas mediante diversos acuerdos incluso incorporando algunas de ellas en los contratos. Esto misma institucionalización le permite al sindicato intentar mejorarlas y perfeccionarlas. Ello se logra en forma más fácil en el contexto de la vigencia de las Alianzas Estratégicas, sean informal o formalmente asumidas.

Los aspectos críticos reseñados, como ya lo hemos indicado, constituyen una luz de alerta, una advertencia, que nos muestra las dificultades que encuentran estos procesos de gestión participativa, los obstáculos que se alzan en su implementación, así como las eventuales líneas de superación que los propios sindicatos sugieren.

5. VIVENCIA Y PERCEPCIÓN DE LOS DIRIGENTES SINDICALES RESPECTO AL INVOLUCRAMIENTO DEL TRABAJADOR CON LA EMPRESA.

Finalizando nuestro análisis, examinaremos las formas en que el sindicato complementa las percepciones de los trabajadores respecto al involucramiento con la empresa, mostrándonos al mismo tiempo el rol que juega en ello la dirigencia sindical.

- El Sindicato y la Identificación con la Empresa, Conocimiento de su Misión y Valoración del Trabajo.

Respecto a la **identificación** con la empresa, la percepción de muchos dirigentes es que ésta existe en un alto grado, incluso algunos estiman entre un 80 y 90% del personal. Esta identificación, es evidentemente más decidida en los casos de la existencia de la alianza estratégica. Un aspecto interesante al respecto, en los casos de

su vigencia formal o informal, es que el sindicato propicia esta identificación. Ello puede producir algunas resistencias entre los trabajadores, sin tener empacho el sindicato en hacerlo ver, con franqueza, reconociendo que pueden ser motejados de estar "más vendidos que la empresa". Pero, sin embargo, como expresión de la valoración de la mayoría, ellos han sido reelegidos.

Cabe destacar que no es necesaria la institucionalización formal de la alianza estratégica, para que de hecho se aprecie su vigencia. Incluso en un caso en el que dicha alianza no existe formalmente, sin embargo, se reconoce que se puede hablar propiamente de alianza estratégica. Las razones de esta apreciación están referidas a su propio nivel de participación como dirigentes sindicales. Ello se expresa en que si la empresa anda mal, lo da a conocer. En que se analizan los salarios con los sindicatos. Asimismo, se está conversando respecto a la posibilidad de participar de las ganancias si hay una mayor facturación. Es decir, existe una amplia participación del sindicato en la marcha de la empresa. Son invitados a las reuniones. Asisten a las reuniones mensuales con los jefes. Examinan la marcha de la empresa, los planes a futuros, las nuevas respuestas, etc. Esta constatación es bastante reiterada, mostrando que la empresa los invita a conocer las nuevas políticas. Del mismo modo, la directiva del sindicato es consultada para los cambios o la implementación de turnos especiales. La empresa no impone las cosas, las ve con ellos, incidiendo estas prácticas en una decidida identificación con la empresa. De este modo, el sindicato participa en todas las instancias que hemos venido considerando: en las reuniones de la Gerencia con jefaturas, en el Comité Paritario, en el Comité Bipartito, en el Comité de Administración y Finanzas, etc. Recibiendo estadísticas e información.

Esta identificación, entendida también, como es habitual con "ponerse la camiseta", tiene en la percepción sindical distintos matices, diversos grados. Del mismo modo, las políticas de la empresa, pueden llegarles, pero no a todos. Como causal de ello, se hace ver que algunos tramos inferiores de trabajadores pueden sentirse postergados, dejando de estar motivados. Dejando de tener sentido de pertenencia. Sin embargo, a la vez, se tienen dudas respecto a lo que ellos mismos plantean, a partir de los resultados obtenidos, sin entender cómo se pueden alcanzar sin esta motivación. Nos parece de primera importancia esta observación, que precisamente comprueba la relación que hemos venido estableciendo entre vigencia de las políticas participativas, con sus expresiones de reconocimiento, y la motivación que facilita la identificación, y por ende una adecuada respuesta frente al trabajo.

Otro aporte del dirigente sindical es mostrar como expresión de esta identificación la permanencia de gente antigua, y el hecho que también sus hijos laboren en la empresa. En algunos casos se comprueba una antigüedad en la empresa que alcanza los 48 años. En terreno, por ejemplo, el 20% tiene más de 10 años. Mucha gente son familiares entre ellos, habiendo incluso padres e hijos trabajando.

En esta identificación juegan, como es evidente, la operatividad de las políticas de reconocimiento. Del mismo modo se constata una positiva **valoración del trabajo**, como ya lo habíamos constatado entre los trabajadores de base, agregándose una nota particular, cual es la constatación del trabajo de la marca, de la imagen corporativa de la empresa. Esta valoración, en algunas empresas puede estar contrabalanceada por el riesgo que implican algunos determinados trabajos, especialmente en los trabajos de Montaje, en el que hay pocos accidentes, pero si los hay, son fatales. De allí las precauciones, y el trabajo en pareja.

El dirigente sindical percibe que la **misión**, en general se encuentra bastante internalizada. Puede que el trabajador no la conozca de memoria, pero saben que la empresa debe producir, a bajo costo, ser líderes en la industria, y tienen claro que hay que reducir costos, y tener eficacia. Les gusta ser "World class". La misión de ser líderes, en muchas empresas está directamente vinculada a la calidad, como ya hemos

visto. No deja de ser sorprendente el que la Misión sea conocida y que incluso se hable de identificación, en aquel caso de **insuficiente nivel de gestión participativa**. Al respecto se hace ver que el objetivo es ahora mantener el trabajo, que la empresa sea mejor. Que sea líder entre las demás empresas del sector. Incluso se habla de identificación, aunque se reconocen excepciones.

Estas percepciones están también presentes en las **empresas de servicios**, si bien los casos de alianza estratégica son más frecuentes en el ámbito de las empresas productivas.

También, como en todas las dimensiones examinadas, existen observaciones críticas. En efecto, incluso en empresas del sector productivo, con altos niveles de management participativo, hay planteamientos críticos. Un caso especialmente sugerente es aquel en el que se plantea la existencia de una tendencia a abusar de la alianza estratégica. Al respecto se constatan dos extremos: uno es **confundirla con la coadministración**, otro es "llevar aguas a su molino". Es decir, se hace notar un riesgo que puede estar presente por parte del trabajador, al querer implantar un tipo de "cogestión". Pero por otra, existe el riesgo opuesto, por parte de algunos ejecutivos de **aplicar las estrategias del "ganar/perder"**. En el criterio de uno de estos sindicatos en cuestión, el tema se encuentra bastante claro: se trata, en cambio, de dar satisfacción tanto al accionista como a los trabajadores. Así, la alianza estratégica es un trabajo en equipo, un mecanismo de participación.

Como defectos encontrados en el proceso de su aplicación, especialmente en los inicios del proceso de la adopción de este sistema, se hizo ver la voluntad, al menos en la opinión del sindicato, de utilizar al sindicato, para que validaran sus políticas. En algunas ocasiones este temor puede reeditarse, especialmente cuando se constatan discrepancias y dificultades para llegar a acuerdos entre la Gerencia y el Sindicato.

En **empresas de servicio**, como testimonio ilustrativo de estas críticas, se señala la poca operatividad de las buenas relaciones con el sindicato, en términos de una traducción en resultados tangibles. Es decir, se hace ver que estas conversaciones son letra muerta si no tienen resultados tangibles. Sin embargo, una de estas críticas apunta a un problema bastante más difícil de integrar. Esto es, la coexistencia de una política que favorece la identificación, el involucramiento con la empresa, con su misión, pero que en el fondo, puede ser sólo un "monumento de barro", en la medida en que en **cualquier momento la empresa se vende**.

En síntesis, cobra especial relevancia en el testimonio de los dirigentes sindicales, y en su propio aporte a la identificación e involucramiento con la empresa, la vigencia formal o informal de la alianza estratégica. Un aspecto novedoso aportado, es la proyección de la identificación del trabajador, en la opción hecha por sus propios hijos de trabajar en la misma empresa, lo que no es sólo un detalle anecdótico. Otro, aún más fundamental, es el de aquella crítica referida al "monumento de barro" en el que puede convertirse la política de involucramiento, cuando la empresa puede ser vendida en cualquier instante. Ella apunta a una realidad difícil de asimilar por el trabajador, y ante la cual, las políticas del management participativo, que tienden a la identificación y al involucramiento con la empresa, encuentra su piedra de toque. Esto nos hace ver que, por un lado, los procesos de ventas o de fusión de empresas hacen parte de las reglas del juego, y se inscriben en las propias tendencias del desarrollo moderno. Sin embargo, por otro, ello nos muestra que esta eventualidad, para ser coherente con los estilos del management participativo, supone y exige preparar al personal para enfrentar estas situaciones, a través de diferentes programas y políticas. Como pueden ser las de "desvinculación asistida", los planes de reconversión, de recalificación, de recolocación, etc. Ello, como expresión de la consecuencia con las políticas de valoración del recurso humano que se han aplicado y difundido.

Pero más en general, estos testimonios de los dirigentes sindicales, ratifican la constatación que hicieramos en el estamento de los trabajadores. Es decir, aquella de la funcionalidad de las políticas del management participativo en términos de incidir en una identificación que suscita la motivación, permitiendo enfrentar las exigencias del trabajo. Los aspectos críticos constatados, si bien pueden mostrar los problemas que se pueden enfrentar en los inicios de un proceso de cooperación entre empresa y sindicato, son también bastante ilustrativos de los esfuerzos que exigen estas políticas, que no son fáciles de asumir en forma coherente y persistente en el tiempo.



En general, a través de este análisis de la función del dirigente sindical, queda de relieve la incidencia y el aporte de su rol, como factor favorecedor de la coherencia, sentido y profundidad de estas políticas de desarrollo. El aporte del sindicato nos permite complementar las vivencias de los trabajadores en cada una de las dimensiones estudiadas. Del mismo modo queda de manifiesto su aporte crítico, su intervención y su apoyo frente a cada una de las políticas de gestión del recurso humano. Tanto de aquellas destinadas al desarrollo del recurso humano, como de aquellas dirigidas a actualizar el reconocimiento del trabajo, la identificación del trabajador. Se destaca igualmente su intervención y mediación frente al propio perfil que asumen las relaciones laborales, en especial frente al trato con jefes y superiores, y frente a las exigencias del trabajo. Muchas de estas dimensiones y políticas son incorporadas por el sindicato en los propios contenidos de sus contratos colectivos, pudiendo influir en el sentido y profundidad de los estilos de gestión participativa. Esta influencia puede darse, tanto con el aporte de su propia función crítica, como a través de su función de agregación y canalizador de demandas, e incluso con el rol que asume en algunas oportunidades como líder de las relaciones laborales cooperativas y participativas.

Evidentemente, este rol se incrementa, en una dialéctica de aporte mutuo, de reforzamiento y de retroalimentación recíproca, en la medida en que tienden a predominar los estilos de gestión participativos. Este rol culmina, como hemos visto, especialmente en los casos de la vigencia de la alianza estratégica, sea en sus expresiones formales o informales.

Cabe una reflexión respecto al **sindicato de orientación crítica**. Es evidente que el tipo de orientación crítica dependerá, con bastante frecuencia, del tipo de gestión existente, y en especial del grado en que se implementen los estilos participativos. En este último caso, como hemos podido apreciar, el rol crítico del sindicato es altamente positivo y constructivo. Ello, en la medida que ayuda a la empresa a superar las dificultades y los obstáculos que encuentran los estilos participativos para enraizarse en la empresa, en todas y cada una de sus divisiones y secciones. En este caso -que ha sido prácticamente generalizado en nuestro estudio- su rol crítico es estimulante, positivo e incentivador. Distinto es el caso de una orientación crítica más de carácter ideológico, que no responda a la realidad de la empresa en cuestión. En este caso, poco frecuente y como ya dijimos, casi inexistente en nuestro estudio, este tipo de sindicato es fácilmente superado, sea por la labor de los restantes sindicatos, que terminarán por aislarlo, o bien por sus propias bases que verán la inconsistencia entre un dirigente intransigente, y un clima laboral satisfactorio. Lo que sí es importante de retener, es el fecundo rol que cumple un sindicato en la medida de su involucramiento en la marcha de la empresa, cuando está asociado a los estilos participativos.

Antes de finalizar, nos resta un breve comentario respecto a la **ausencia de sindicatos** en algunas de las empresas que muestran buenos niveles de gestión participativa.

En efecto, indicamos al inicio de este capítulo que no existía sindicato en 4 de las empresas estudiadas (con buenos estilos participativos en su mayoría). Algunos casos de empresas sin sindicato, hacen ver la formación de comisiones para trabajar con el personal, así como la voluntad de los trabajadores de no tenerlo, dada su satisfacción con las políticas existentes. Reconociendo que no existe ninguna presión por evitar su constitución. También se da el caso de la existencia previa de un sindicato, pero que al realizarse un plan de trabajo con el Gerente, el mismo sindicato desiste de continuar con su existencia. Es común, en estas empresas, indicar que los trabajadores no lo necesitan, por la política de puertas abiertas.

Ello nos parece una opción válida, que se explica por la existencia de canales expeditos de comunicación entre trabajadores y empresa, especialmente cuando existen las instancias de participación que hemos reseñado.

Sin embargo, aunque se trata de una temática discutible, la propia experiencia recogida en las empresas estudiadas, muestra el interesante aporte de los sindicatos existentes. Particularmente 8 sindicatos de 6 empresas con buenos niveles de gestión participativa, han mostrado un significativo aporte en el perfil resultante del clima laboral y de las relaciones laborales cooperativas, existiendo sólo 1 sindicato de tipo más tradicional, de aquella empresa con bajos niveles participativos. Esto nos muestra la significación que asume su rol como un actor relevante de los estilos participativos, que se orienta a favorecer su vigencia y sus proyecciones, reforzando la acción de la empresa, como un socio y un aliado.

Con este análisis, ya estamos en condiciones de entrar al estudio de los resultados de las empresas, y del aporte que le cabe al recurso humano en las obtención de los mismos.

CUARTA PARTE

Breve síntesis de los resultados de la empresa

CUARTA PARTE

BREVE SINTESIS DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Como aspecto inherente a la opción por los estilos de gestión participativa, existe el convencimiento entre sus responsables, que dichos estilos, en la medida en que incentivan la identificación e involucramiento del trabajador con la empresa, se traducirán y redundarán en mejores y mayores niveles de productividad, de calidad y de competitividad. Evidentemente no estamos postulando una asociación directa, dado que son muchos los factores intervinientes en los aumentos de la productividad y de los buenos resultados de la empresa. Incluso éstos pueden darse en situaciones de malas relaciones laborales, y tal como explicamos inicialmente, pueden darse diversas combinaciones. Ya habíamos destacado las más prototípicas que repetimos, a continuación.

		DIMENSIONES DEL TRABAJO	
		Exigencia	Desarrollo
R E T R I B U C I O N	Dinero	Soporte y Desafiliación	Competitividad Emulación
	Reconoc. Dinero	Productivismo Utilitarismo	Identificación Compromiso

Este mismo cuadro nos muestra una diversidad de combinaciones que bien pueden incidir en buenos resultados de la empresa sin que estén presente las orientaciones de identificación y compromiso. Lo que sí podemos establecer, a partir del análisis que hemos venido desarrollado, es que los estilos del management participativo contribuyen a la obtención de los resultados esperados por la empresa. Ello, especialmente en las situaciones de crisis, en las coyunturas en que se requiere esfuerzos más allá de los ordinarios. Son estas oportunidades las que llevan a tensar las energías y a incrementar el trabajo conjunto y las dimensiones de la cooperación por sobre las del conflicto. Eso es lo que hemos podido constatar, como tendencia general en nuestros estudios de casos, en los que predomina la orientación a la identificación y el compromiso, que hemos hecho resaltar en este gráfico.

En lo que sigue, entregaremos una breve presentación de los resultados logrados en las empresas estudiadas. Al respecto, caben algunas otras observaciones complementarias que explican la forma en que han sido organizado los resultados que veremos a continuación.

1º. En primer lugar, como ya dijimos, no estamos postulando una asociación estadística entre estilos de gestión cooperativa y participativa, que hemos denominado como "management participativo", y los frutos obtenidos por las empresas. Sólo entregaremos al respecto algunas informaciones ilustrativas respecto a estos resultados, que pueden encaminarse en ese sentido, a modo de indicadores, a modo de referencias generales.

2º. En segundo lugar, no ha sido fácil recabar esta información en las empresas estudiadas, por la natural reserva de sus gerentes y encargados. Éstos han preferido entregar aspectos generales, en términos comparativos, como porcentajes, tendencias,

e indicadores más cualitativos que cuantitativos. Ello no obstante, nos parece de interés considerar tales testimonios, por su carácter ilustrativo, dado que reflejan la percepción y el juicio de la propia empresa respecto al resultado de la adopción de estos estilos.

3º. Cada empresa ha optado por compartir con nosotros estos resultados, en forma distinta, con indicadores diferentes, resaltando unos aspectos más que otros, y en algunos casos, con extrema parquedad. Por ende, no nos proporcionan un criterio uniforme, comparativo, pero sí lo suficientemente ilustrativo.

4º. Los antecedentes pertinentes fueron obtenidos a través de entrevistas en profundidad con los gerentes correspondientes, sólo en algunos casos fueron acompañados de cuadros ilustrativos.

Iremos entregando estos elementos, en términos generales, siguiendo los niveles del management participativo constatados en el ámbito productivo y de servicios, guardando la debida reserva de las fuentes proporcionadas.

1. EMPRESAS CON ALTOS NIVELES DE MANAGEMENT PARTICIPATIVO, DEL NIVEL PRODUCTIVO.

Consideraremos inicialmente aquellas empresas con altos niveles de management participativo, del nivel productivo, en las cuales hemos visto operantes la gran mayoría de las políticas de desarrollo del recurso humano. De ellas, tres han sido merecedoras del Premio Nacional de la Calidad, otorgado por Centro Nacional de la Productividad y la Calidad. Una de ellas, que no ha optado a este Premio, se distingue por alto nivel de su participativo de su gestión.

1.1. Gran Empresa Minera.

En una de las empresas, con alto nivel de gestión participativa, respecto a los resultados obtenidos se hace referencia a la situación existente, años atrás, particularmente en 1996. En esa fecha se estableció Equipo Gerencia/Sindicato, en el que se ponen en común y se identifican las expectativas de las partes. Es la etapa de la formación de equipos.

En relación al negocio, ya se vislumbra la caída de precios del mineral. Ellos no compiten con otras empresas, sino compiten contra el precio del mineral, en esta caso, del Cobre. Como su precio no es controlable, el objetivo acordado es **mejorar la gestión y reducir los costos.**

En cuanto a resultados en este rubro, si en 1990 el costo era de US\$ 1.03, en 1999 es de US\$ 0.70 ctvs. Eso implica una reducción entre el 30% y el 35%, y van mejorando los costos en los últimos 4 a 5 años. Todo este trabajo se ha incorporado el **aporte de los sindicatos.**

Los resultados de la gestión, que no sólo incluye aspectos financieros, se resumen en los siguientes términos:

1. Los trabajadores están más motivados, en forma individual, y en función de los resultados de la Compañía. Ello se deduce de las encuestas ad hoc que se han implementado. La gente está más consciente de los desafíos de la Compañía. Hay un mayor alineamiento, no sólo en los niveles gerenciales, sino también por parte de los dirigentes sindicales.

2. Una encuesta, conducida por los propios dirigentes sindicales, con una empresa contratada por ellos, muestra que entre un 80% y un 96% de los trabajadores están totalmente comprometido con las metas de la Compañía. Ha habido un crecimiento de la confianza de la gente. La empresa ha desarrollado con los sindicatos un método de asesoramiento frente a su Evaluación de Desempeño, en diversas reuniones.
3. La organización está enfocada en las necesidades del Negocio, en los costos, en ampliar el Mejoramiento Continuo para mejorar los procesos.
4. Se valora, como importante resultado, la obtención del Premio Nacional de la Calidad, que obtuvieron hace poco, en la categoría Gran Empresa, en el que influye el tipo de relaciones laborales vigentes en la empresa.
5. Ha habido un mejoramiento de la productividad y una optimización de los costos en todos los procesos, incluso en la gerencia de Recursos Humanos.
6. En función de los valores inspiradores de la alianza estratégica, se ha ido internalizando la concepción del Negocio. Hay un alto grado de contribución a los resultados. Existen mecanismos para presentar ideas y soluciones. Hay una participación más activa. Hay mayor involucramiento en los procesos. Los temas del Mejoramiento Continuo se han aplicado a los procesos.

Pero el mejor indicador, a juicio de la empresa, es la reducción de los costos unitarios, que alcanza ahora al 45%. Del mismo modo, la productividad ha aumentado más del 50% en los últimos 5 años. El 80% de los trabajadores está satisfecho de pertenecer a la Compañía. El 96% está interesado en seguir participando de sus proyectos. La meta de costos de la negociación de 1996 se ha superado. Los trabajadores, por su parte, tienen aumentos reales de salarios del 15%.

Tienen incentivos, el **"gain shearing"**, todos los meses. Al conseguirse la reducción de costos los trabajadores obtienen un incentivo, que en promedio es de uno y medio sueldo anual. Si bajan los costos, sube la producción y suben así los **Incentivos de Costos**, el IC.

Como expresión del aprecio del rol del sindicato en estos estilos, en los cuales están muy comprometidos, **todos los dirigentes sindicales han sido reelectos**. Ello, sin que renuncien a sus derechos. Su propia definición es que **"ellos se ubican entre el conflicto y la cooperación"**. Incluso existen conflictos no resueltos que están siendo ventilado en los Tribunales, pero hay respeto mutuo, y la disposición de que cada parte acatará la resolución judicial que se encuentra en marcha.

Como vemos, estamos ante un caso paradigmático, en el que los estilos del management participativo son emblemáticos, constituyendo este caso un referente de especial importancia en la empresa nacional. Situación que queda aún más de relieve, en un contexto de fuerte impacto de la crisis internacional, y la caída de los precios del cobre en el mundo.

1.2. Empresa Intermedia Rubro Ascensores.

En otra de las empresas estudiadas, también con altos estándares de management participativo, acreedora también al Premio de la Calidad, como Empresa Intermedia, los resultados escogidos fueron aquellos contemplados en el propio Plan Estratégico de la empresa, referidos a: Participación de Mercado, Satisfacción de Clientes, y Motivación del Personal.

- Participación de mercado.

Resultados de las Ventas: En ventas de escaleras mecánicas y ascensores, son los primeros en el mercado. **Crecimiento de Cartera:** Los equipos con contratos de servicio técnico, en esta empresa que tiene 84 años, han triplicado su cartera en la década de los '90. **Utilidades:** durante toda la década de 1990, las utilidades fueron positivas y crecientes.

- Satisfacción de clientes.

Indice de Llamadas. Estos índices cubren los reclamos por equipos en mal estado o con problemas. Disminuyó este índice en 1/3 en la década de los '90. **Indice de Ascensores Críticos:** son los que tienen tres o más llamadas en el mes. Este índice bajó en 2/3 en la década de los '90.

- Motivación del personal.

Se considera fundamentalmente, la **Adhesión a la empresa.** Según la Encuesta ad hoc, la respuesta afirmativa a la pregunta "Si están orgullosos de pertenecer a la empresa", tuvo un 92% en diciembre de 1998. **Tasa de Riesgo:** la Tasa de Riesgo en la empresa es de 170 (medida en días perdidos por accidentes de trabajo, cada 100 trabajadores al año). La tasa del Sector de la Construcción, al que pertenece la empresa es de 330. **Convenios Colectivos:** Los Convenios Colectivos con los Sindicatos tienen una duración de 4 años, desde 1991, ratificándose en 1995, siendo el promedio de 2 años en la industria. La obtención del Premio de la Calidad, en la categoría Empresa Intermedia, a la vez expresa e incentiva esta adhesión del personal con la empresa.

La triplicación de la cartera, las utilidades positivas y crecientes, van estrechamente unida a la adhesión del trabajador a la empresa. Ello incide en una mayor seguridad para el usuario, en una empresa en la que esta preocupación es maximizada, combinándose una alta tecnología con el mínimo de riesgos.

- La Percepción del sindicato.

Como aspecto complementario, nos parece de especial interés considerar la opinión de los propios dirigentes sindicales respecto al aporte del trabajador en estos resultados, teniendo presente que esta empresa ha sido una de las ganadoras del Premio de la Calidad.

Al respecto hacen ver que los examinadores del Premio pudieron comparar, -mediante entrevistas directas al personal-, la realidad que representa el Informe escrito de la empresa, y la realidad cotidiana que viven los trabajadores. Esta parte del proceso la denominan como la "consagración del derecho a pataleo". Explicando que esta expresión popular en el ambiente sindical significa el derecho a crítica de la gestión empresarial. En estos términos puntualizan que ejercieron este derecho sin ningún tipo de traba. Se promocionaron como líderes en el ámbito sindical y expresaron su convencimientos de haber alcanzado una etapa de relaciones laborales maduras, en la que pueden avanzar manteniendo cada sujeto de la relación su propia identidad.

Respecto al Premio y la realidad cotidiana expresan que sus representados trabajan lo mejor que pueden. Siguen perfeccionándose más allá de la jornada de trabajo, hay muchos que estudian en la Universidad carreras vespertinas. Muchos no perciben aún la magnitud y los desafíos que significa la obtención del Premio. La razón puede ser simple: los cambios culturales son lentos en nuestra sociedad, no se impulsan mediante decretos, se materializan mediante transformaciones objetivas y subjetivas.

Ellos mismos se preguntan ¿qué es lo que los hace diferentes? Y se responden que el Premio los hace diferentes y ya, desde antes, con el ISO 9001 respecto a su sector. Quieren seguir siendo pioneros. Los trabajadores seguirán siendo, a través de sus organizaciones sociales, protagonistas de los cambios. Los sistemas de calidad que hacen la diferencia entre las empresas, representan cambios sociales importantes, en la estructura económica. Con el Premio dejamos atrás la etapa del acercamiento a la calidad, para llegar a internalizarla.

1.3. Empresa Intermedia Rubro Industria Metalúrgica (Maestranza).

Otra de las empresas, del rubro metalúrgico, también con elevados estilos de gestión participativa, entrega diversos indicadores ilustrándolos con comentarios relativos a su propia historia, y complementándolos con datos financieros.

- Indicadores de gestión.

Ha habido un **incremento de las ventas**, alrededor de un 10%, en los últimos 5 años, excepto en el último semestre en el que el crecimiento ha sido cero, influyendo la crisis económica. A su vez, la rentabilidad alcanza a un 10% respecto de la ventas. Eso es quizá un poco más alto que el promedio de la industria metalmeccánica en el país.

Hay una gran diversificación de negocios. Empezó la empresa con reparaciones de diverso tipo, con maquinaria básica. Ahora lo central es la **comercialización de producto y la parte ingeniería**.

En 1999 un 15% de la facturación serán **productos nuevos**, y en 4 años más esos productos representarán el 50% de la facturación. Esto no es coyuntural por la crisis, aunque la crisis ayuda a la planificación. La facturación en 5 años más deberá ser el doble que la actual. La empresa está proyectándose a los mercados de Perú y Bolivia.

- Indicadores de participación.

El promedio de rotación de las personas es entre 10-12 años. Hay gente que lleva 57 años en la empresa, es decir, desde la fundación de la empresa. (En el trabajo de entrevistas, encontramos dirigentes sindicales que tenían 37 y 45 años de antigüedad en la empresa).

En la apertura a nuevos mercados ayuda la misma gente. Son los trabajadores los que sugieren nichos de mercado posibles. Como es el caso del personal de Ventas (hay 8 vendedores en Santiago y la Quinta Región, y 6 en las Sucursales). Pero también las jefaturas y la gente dentro de la empresa. Cada uno desde su enfoque, se compromete para que la empresa aumente sus ventas, y continuar como corporación.

- Los hitos principales.

La Primera Generación fue la de su fundador (El Abuelo del Gerente de Producción). La empresa estaba enfocada al **trabajo, a la calidad y el servicio**. La Segunda Generación, (El Padre, que continúa en el negocio) es el gestor del tema de las **relaciones laborales, relaciones interpersonales, los valores, centrados en la persona**. La Tercera Generación, es la del Gerente. Es la etapa de la **diversificación de negocios, y de la cobertura de mercados** (nuevos mercados). Es la etapa de la **profesionalización** de la empresa. Se trata de delegar más funciones de responsabilidad y de autoridad, responsabilizar más, y pedir cuenta al que adquiere esas mayores responsabilidades. Es la etapa del **Plan Estratégico** en cuanto a metas y control de la gestión.

Los resultados siempre han tenido un crecimiento sostenido. En la actualidad la empresa se está proyectando según un Plan Estratégico que apunta a **nuevos negocios y nuevos mercados**. Es decir, a la riqueza valórica y relacional se le inyecta el tema estratégico.

Es muy interesante destacar este proceso. Al contrario de muchas empresas que parten con una planificación estratégica y luego plantean las temáticas valóricas y relacionales, en ésta, la prioridad la tuvo desde sus inicios, la cuestión valórica. Evidentemente, esta es una gran ventaja, ya que la empresa tiene un importante camino avanzado, el cual no es nada fácil de implementar, cuando se parte de la nada.

Por ello, la consigna en la empresa es **"ética más duplicación de resultados"**, al igual que **"pensar en el futuro"**. Por eso, la planificación a 5-6 años plazo. El programa futuro ya se está delineando. Este año se tiene un 15% de facturación en negocios nuevos, el objetivo es afianzar ese programa.

- **Análisis financiero.**

Como se desprende de su análisis financiero, los índices de liquidez han mejorado en forma constante en los últimos tres años, mientras que los índices de endeudamiento muestran una baja bastante importante. A su vez, los índices de actividad, como rotación de inventarios, período medio de cobro, capital de trabajo, etc., muestran un mejoramiento consistente. Ello, a pesar que el índice de ventas muestra una caída en 1997, situación que comienza a superarse en 1998. Lo mismo sucede con los índices de rentabilidad.

Como puede apreciarse, se trata de una empresa que se encuentra en una muy buena situación financiera en el año 1998. Dispone de recursos para enfrentar sus compromisos corrientes, sin problemas de solvencia, como lo muestran los indicadores de liquidez. A través del tiempo su estrategia de financiamiento ha sido la de disminuir sus pasivos con terceros, y aparentemente a financiarse con recursos propios. Dispone de capital de trabajo consistente, lo que le da liquidez, y muestra un nivel de ventas estables, excepto en el año 1997. Cabe destacar al respecto que la empresa ha optado por incrementar sus inversiones, incurriendo en mayores costos, en pro de negocios futuros, dado que varias de sus líneas de producción ya no tienen la vigencia que tenían con anterioridad, esto se refleja especialmente en el año 1997. La estrategia es la de bajar en algunos negocios para sembrar en otros más productivos. En todo este esfuerzo y en todos estos logros, los gerentes responsables destacan el inapreciable aporte de sus trabajadores. Su rentabilidad está en la media del rubro, siendo incluso un poco más alta.

1.4. Empresa Intermedia Rubro Mueblería

En esta empresa, del ámbito de la fabricación de muebles, también acreedora del Premio de la Calidad, en la categoría Pequeña y Mediana empresa, obtuvimos un detallado informe de las tendencias generales de la gestión financiera de la empresa, que muestran importantes resultados en los últimos años, a pesar del contexto de crisis vigente.

- **Tendencias Generales de Los Indicadores de la Empresa**

Su análisis se extiende desde 1994 hasta 1998. Los diversos índices proporcionados: de liquidez (corriente, ácida, general), muestran importantes mejoramientos cada año. Paralelamente con este comportamiento se aprecia un movimiento en el Índice de Rotación de Inventarios el que muestra una disminución en el año 1995 y 1997 teniendo un aumento en el año 1998.

El Índice de Cuentas por Cobrar aumenta considerablemente hasta el año 1996, cayendo en el año 1997, para aumentar en el año 1998. Las tendencias nos indican que ha habido un aumento relativo en Cuentas por Cobrar e Inventarios.

El Índice entre Pasivo y Patrimonio Neto muestra una caída, indicando una mejoría en general, desde el punto de vista de los acreedores. Las variaciones que han experimentado tanto el total del Activo Fijo como el Pasivo a largo de los Balances Generales Comparativos se deben a las inversiones que se detallan a continuación:

En el año 1994 se terminó la construcción de la nueva planta donde opera actualmente la empresa, el valor que se activa a esa fecha asciende a la cantidad de \$207.309.059, además en este año se obtuvieron varios Créditos Hipotecarios que corresponden en un 100% a los dineros invertidos en la construcción de dicha planta. Durante 1995 se adquirió un bien raíz en la ciudad donde opera la fábrica, aproximadamente en la suma de \$ 103.758.078, dando origen al segundo Crédito Hipotecario. En 1996 se empieza la construcción del taller de armado en la sucursal Santiago, pronta a inaugurarse (tercer crédito hipotecario). A fines de ese año se se invirtió en un bien raíz en Santiago (cuarto crédito hipotecario). En 1998 se siguió invirtiendo en obras de construcción, al igual que en maquinarias. A fines de 1994 se creó además una empresa de transportes.

Como puede apreciarse existe una liquidez sustentable y en continuo ascenso que le permite hacer frente a cualquier eventualidad frente a deudores, cumpliendo un exitoso plan de inversiones. Muestra elevados márgenes de utilidad a partir de 1985, y de rotación de activos.

- **Indices de Calidad.**

Estos indicadores se traducen en un nivel constate de las estructuras fabricadas en metalurgia, entre 1997 y 1999, quizá acumulando stock en el año de la crisis. En carpintería, puede haber sucedido algo similar, constatándose el impacto de la crisis en 1999, aunque acompañado este proceso de una reducción constante de los rechazos, lo que muestra su creciente calidad de trabajo.

A su vez, los **indicadores de accidentabilidad**, muestran una mejora notable, tanto respecto al número de accidentes registrados en los dos últimos años, como en días perdidos y promedios de trabajadores afectados. Mientras, consecuentemente, baja la tasa de riesgo.

En esta empresa priman los niveles de gestión participativa, si bien no existe sindicato. En ella se ha logrado que se asimile la idea de la empresa que es **tener al hombre al centro**. En su programa del management participativo se trabaja activamente en la formación de los supervisores, ampliando su radio, en términos progresivos. Entre las premisas de su misión, junto con la calidad, seguridad, innovación, etc., se incluye el desarrollo de los recursos humanos. Teniendo especial participación el trabajador en los esfuerzos extraordinarios de la producción frente a la apertura de sus mercados al exterior.

1.5. Empresa Intermedia Sidero Metalúrgica.

Esta empresa tiene una larga historia, iniciándose en 1953 y redefiniendo progresivamente sus líneas de trabajo. Hizo parte de un complejo siderúrgico metalmeccánico, fue parte de Compañía de Aceros de Pacífico (CAP), luego de otros dueños, quedando en poder de los bancos en la crisis en 1982, integrándose en 1992 a un grupo brasileño sidero metalúrgico, uno de los más grandes en este rubro. Ya entre

1963 y 1964 era una empresa siderúrgica, que compraba chatarra, cargaba los hornos, fundía, hacía lingotes y laminaba para hacer el producto.

- **Preocupación por la Calidad Total.**

Respecto a la calidad, se considera su gestión como un todo. La calidad en la relación, en el completo compromiso, en la gestión, en las personas. La calidad del producto, es el resultado de todo lo anterior, es la satisfacción del cliente que se busca sistemáticamente. En Recursos Humanos, todos son nuestros clientes, incluso los jefes y los trabajadores, y a veces sus familias también, con políticas estructuradas para aumentar la productividad, que es hacer cada vez más con cada vez menos. Existe preocupación por Calidad Total, con indicadores de gestión para cada área, con reuniones, con métodos de gestión y de seguridad industrial, con métodos de análisis, con brain storming, con reuniones participativas, de investigación, de acción, con método de mejoramiento continuo.

- **Niveles de Seguridad.**

Respecto a la seguridad, están muy bien situados. Sus índices de seguridad son la centésima parte de las empresas similares en Chile. Han tenido el año pasado 9 accidentes. Se considera que aún son muchos, aunque se trate de una empresa de riesgo. Este año (1999) no tendrán cotización adicional, siendo el bono de 0.95.

- **Desarrollo del Personal.**

Se trata de profesionalizar al personal, tienen para ello la carrera funcionaria. Hay una red curricular interna, de cada departamento. La modernización venía de antes, pero tiene un especial impulso con la encargada de Recursos Humanos, implementándola entre 1996 y 1997. Cada jefe tiene una vez al año una Evaluación de Desempeño. En 1997 se acentúa la preocupación ecológica. Tienen una Unidad de Medioambiente y Seguridad. Es la denominada "house keeping". Tienen un Programa de Medioambiente, con objetivos, metas, cómo hacerlo, responsables, fechas, etc. Están preparados ya para calificar en el ISO 9400.

- **Indicadores de Resultados.**

En 1972, como empresa intervenida, contaba con 600 trabajadores y producía 700 toneladas al mes. En 1984, con 280 trabajadores, 1000 toneladas. En 1992, con esos 280 trabajadores, producía 2000 toneladas mensuales.

En 1985 la empresa inicia su modernización y se crea el Departamento de Desarrollo y de Control de Calidad, contando con personal profesional; más adelante, a partir de 1992, se inician los estilos de Calidad Total, que con los brasileños toman fuerza, contando con muchos consultores japoneses, con métodos de análisis y simulaciones probables, cobrando especial impulso a partir de 1995.

En la actualidad, con 350 trabajadores, y con una planta nueva, con Acería y Laminación, producen 30.000 toneladas mensuales. Producen laminación de perfiles, y laminación de barras de acero para la construcción.

Tasa de Riesgo. Considerando días perdidos/por número de trabajadores, en 1994 era de 350, y en 1998 bajó a 90.

Índice de Satisfacción. Este índice, a partir de las encuestas realizada, sube de un 80% en 1996 a un 90% en 1998.

Satisfacción del Cliente. Con nota de 1 a 5, sube de 3.8 en 197, a 4.2 en 1998.

Productividad. Si en 1996 el indicador es de 8 Toneladas/hora, sube a 11.8 en 1998.

Estos resultados, a juicio de los directivos de la empresa, se deben en parte importante a **los estilos de relaciones laborales vigentes**. En estos últimos 13 años nunca ha habido una huelga. En 1997, por primera vez se tiene una negociación colectiva por 3 años. Tienen 2 Sindicatos, y existe para ellos tienen una política de puertas abiertas. Esto fue el fruto de un trabajo de construcción de confianzas mutuas, que se construye en el tiempo. Los dirigentes sindicales trabajan, conocen el día a día de la fábrica. Hay reuniones desayuno con el Gerente General y los dirigentes sindicales, y también con grupos de trabajadores. Cabe destacar que en esta empresa el sindicato no tiene un rol de liderazgo en estos estilos de gestión, pero sí de apoyo.

Las relaciones laborales son cooperativas. Eso mejora, hay buen clima, desde el punto de vista motivacional hay credibilidad, compromiso. Con labor de cooperación conjunta, hablándose abiertamente, con acercamiento, negociaciones con argumentos, con búsqueda de soluciones. El personal responde en los tiempos difíciles.

Sin embargo se reconoce tener desafíos muy grandes, metas muy fuertes. Se pasó de un **estilo familiar** a un **estilo profesional**, con productividad competitiva, a nivel internacional.

2. EMPRESAS EN PROCESO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA.

2.1. Empresa del Rubro Calzado. División Piloto.

En el caso de esta primera empresa considerada, se muestran los resultados de las ventas, y en referencia precisamente a aquella División en la que se han iniciado los nuevos estilos del management participativo.

- Resultados de Ventas.

Su Gráfico de Ventas, que considera los meses de abril y octubre, desde 1995 hasta abril de 1999, permite apreciar el fuerte impacto de la recesión en el rubro del calzado, a mediados de 1997, situación que logra comenzar a sortearse en 1998. En un contexto en que la empresa, en su conjunto, baja considerablemente sus ventas, por las razones indicadas, no obstante ello, la División en cuestión aumenta sus ventas de 500 UF a más de 2.000 UF.

La crisis tuvo su auge entre enero y febrero de 1997, debido a la recesión por la crisis mundial. Fue entonces cuando el Gobierno entregó su primera advertencia. El punto más bajo de las ventas fue a mediados de ese año. La caída entre abril y octubre de ese año corresponde a las bajas inherentes a esa temporada. En efecto, las fábricas cierran, readecúan los modelos durante dos meses. Desarrollan los nuevos modelos, y luego son ofrecidos a las tiendas. Luego esas ofertas vuelven como notas de compra, y la fábrica compra las partes y piezas necesarias para responder a esos pedidos. En esta etapa comienza el despegue de la División en cuestión, continuando su desarrollo de allí en adelante.

- Razones de ese Aumento de Ventas.

El crecimiento registrado, en última instancia, no puede obedecer a otras causas que al **modelo de gestión participativa impuesto**. Ello, por diversas razones. Entre las más importantes se destaca: no ha habido compra de otros equipos, ni contratación de más gente, ni más infraestructura (galpones, edificios ni maquinarias).

Al inicio, el Gerente encargado de esta nueva política diseñó un Plan Estratégico, como desafío. A partir de él se inició una gestión distinta del Recurso Humano. El crecimiento registrado se explica por su gente. En efecto, con la recesión la infraestructura comenzó a sobrar. La infraestructura de esta División se amplió en 1994, y desde entonces no ha habido más adquisiciones.

En abril de 1997, se mejoraron los procesos tecnológicamente, ya que había fallas. Se devolvían los productos. Se contrató un experto argentino, se implementaron sus recomendaciones y hubo un repunte. Luego una caída, sin recuperación rápida como antes.

En el período en que llega el nuevo Encargado de la Planificación Estratégica, que se integró en marzo de 1998, no ha habido más inversiones, no hay otra variable explicativa de este significativo aumento de las ventas. **1998 es un año extraordinario.** Con recesión hubo un crecimiento espectacular, y una sola variable interviniente, que fue **el recurso humano.**

Podría pensarse que este crecimiento espectacular responde a la demanda del Mercado. Pero ello no es efectivo. No hay diferencia entre el consumo de esta División, en 1998 respecto de 1997, la diferencia no es significativa. El crecimiento de las ventas no es debido al crecimiento de la demanda. El resto del mercado tuvo un leve repunte, pero no tan espectacular.

Según su gerente, si esta División hubiese mantenido las relaciones laborales que existían anteriormente, tampoco habría podido absorberse ese enorme crecimiento de la demanda, especialmente de esa magnitud. Puede haber la infraestructura física, pero eso no basta.

La demanda de esta División, era en períodos anteriores quizá mayor que la de ahora: no había crisis, ni había crisis en Brasil (hoy día los productos de esta División se encuentran en Brasil por 1 dólar, por la devaluación de enero de 1999). Eso no ocurría antes. Antes se consumía más productos de dicha División. Incluso así, ahora, respecto al anterior período, aumentaron las ventas, a pesar de existir más importaciones en el país. Por 5 dólares se compra en Bolivia un par de zapatos de Brasil. No obstante todo eso, aumentaron las ventas de esta división.

La razón de esta productividad, estriba a juicio de sus gerentes en que ellos **dieron más esperanza a la gente.** Eso permitió responder a la demanda.

Las ventas de esta División piloto son del orden de las 2 mil UF, que equivalen sólo al 30% de la facturación total de la empresa.

- **Proyecciones de esta Experiencia.**

Se estima que el negocio es interesante, existiendo bastante mercado. La experiencia de esta División, constituye una experiencia piloto de "calidad total", según el propio Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (CNPC). Hay una correlación entre el éxito obtenido y la aplicación de la calidad total, incluidas las relaciones laborales. Si esta experiencia resulta, y se mantiene, se aplicará en las Divisiones restantes.

2.2 . Empresa Metalmecánica de Sistemas de Almacenaje.

La empresa en cuestión es una microempresa, que se inicia hace cuatro años en el rubro de estructuras metálicas de almacenaje. Nace de un acucioso estudio de mercado, con un definido plan estratégico, con plan de inversiones, y un plan de trabajo a 5 años plazo.

Se da una especial preocupación por la calidad, su valor agregado lo sitúan en la presentación de sus productos, la seriedad, el cumplimiento de los plazos y entrega oportuna, la calidad técnica, la asesoría en terreno, asistencia técnica, etc. Dando por sentado que el éxito de la empresa depende principalmente de los factores económicos, del capital, mano de obra y merado, se destaca la importancia del recurso humano. La gente participa, aporta en el área que a ellos les corresponde.

Han abierto mercados en el exterior, siendo la meta para este año el mejoramiento de la productividad, racionalizar los productos disponibles, tener hábitos de orden, organizar mejor los puestos de trabajo, mantener la polivalencia. Se trata de organizare mejor, con más hábitos de orden. Su eslogan es producir a la mayor velocidad con el mínimo de esfuerzo. Intentan iniciarse en el ISO 9000.

- Resultados Obtenidos.

Se reconoce que este año de 1999, ha sido un año anormal por la crisis. Esta crisis ya se percibía a fines de 1997. Frente a ella se tomaron acciones, que consistieron en realizar grandes inversiones para abaratar los costos y emprender un reestudio de inversiones.

Del mismo modo participaron en el Premio del CNPC, en vistas a maximizar la productividad y reconocer los problemas existentes, como una forma de mejorar su gestión.

Los resultados se lograron con la máxima productividad de los trabajadores, con incentivos y premios por productividad. Ello sin embargo fue aparejado con un esfuerzo por aliviar el trabajo, intentando **hacerlo con el mínimo esfuerzo y mas máquinas y mejor motivación**. Así se pasó lo peor de la crisis.

Los indicadores muestran una caída de facturación, pero lo importante es que por la disminución de costos se mantuvo la rentabilidad.

Del mismo modo se registró un aumento de la satisfacción de los clientes, lográndose una mejor imagen por la confiabilidad lograda a partir del cumplimiento en los plazos de entrega. Existe igualmente una mejor satisfacción de los trabajadores, especialmente por haber logrado mantener el trabajo, sin despidos, y por los incentivos por productividad. La participación en el Premio Nacional de la Calidad, fue fundamentalmente para mostrar la empresa, para ordenar los procedimientos de manera integrada, apuntando a una mayor productividad, a establecer los procedimientos de manera más formal.

3. EMPRESAS CON INCIPIENTES ESTILOS PARTICIPATIVOS

3.1. Empresa Pequeña, Rubro Artefactos Para Calzado.

Se trata de una empresa en la que las relaciones laborales cooperativas no ofrecen niveles suficientemente desarrollados, influyendo como hemos visto, la baja calificación de su personal, con gran proporción de trabajadores jóvenes y con alta rotación. Su rubro principal es la fabricación de artefactos de adorno para calzado.

- **Resultados de Ventas.**

Las pérdidas en la ventas se incrementan en el último período, entre mayo de 1998 y mayo de 1999. Si en mayo de 1998 las pérdidas fueron de 2 millones 800 mil pesos, en mayo de 1999 fueron de 13 millones 877 mil pesos. Si en Junio de 1998 fueron de 3 millones 26 mil pesos, en junio de 1999 fueron de 3 millones 106 mil pesos. Existió un repunte en el mes de Junio, pero debido a que abarcaron la fabricación de otros rubros.

Este año de 1999 es muy mal evaluado. El primer mes tuvieron una pérdida de 8.473.772 pesos. El segundo, del orden de los 10 millones, el tercero, de 7 millones y el cuarto de 12 millones.

La demanda es bastante estacionaria. Los primeros meses de Enero a Marzo aumentan las ventas, lo que se explica por las compras escolares. Estos niveles bajan los meses de invierno, y suben a partir de Junio.

- **Razones Aducidas.**

Una de las razones que explican los bajos niveles de ventas es que el rubro calzado, hacia el cual ellos producen, ha presentado bajas importantes en su producción. Luego de un alza de 28.6 millones de pares en 1987, a 30 millones en 1989, a 33 millones en 1990 y a 35 millones en 1991, bajan luego a 33 millones en 1992, a 31.4 en 1993, a 29 en 1994 y 25.6 en 1995.

A su vez la exportaciones muestran una fuerte alza a partir de 1991, con 1.7 millones de pares de zapatos, que suben a 3.3 millones en 1992, a 3.4 en 1993, a 10.7 en 1994, y a 15 millones en 1995.

Otro factor que influye en los bajos resultados obtenidos, además de los señalados, es el problema del crédito de los bancos, que deben provisionar un 2% para el segmento B, pero para el -B, un 20%. Esto está determinado por la Superintendencia de Bancos, lo que perjudica el crédito para la mayoría de este sector de la Pyme. Para las deudas ha debido obtener créditos con hartas dificultades, porque, paradójicamente, sus deudas eran menores al piso que ponen los bancos

- **Esfuerzo Creativo.**

Sin embargo se detecta un importante esfuerzo adaptativo de la empresa, centrado principalmente en su dueño y gerente, que muestra una extraordinaria creatividad e iniciativa. La empresa se adapta a partir de la producción de nuevos rubros, como polímeros, ganchos metálicos, etc. El participa en un grupo de empresarios de la Pyme, es un Grupo de Reflexión Empresarial, generado a partir de un Profo. Son 11 socios.

La fortaleza de la empresa para enfrentar la crisis ha radicado en su dueño. El dispuso ampliar la galvanoplastia, hacer trabajos a terceros, cuestión que antes no se hacía por falta de tiempo, trabajar los plásticos, los ganchos metálicos. Es conocido en el mercado. Obtuvo un pedido de 600 mil ganchos metálicos, que fue derivado a él por recomendación de otro empresario.

- **Productividad.**

La baja en las ventas debió compensarse con despido de personal. Eran 100 trabajadores en 1996 y en la actualidad son 42. No se reconoce ningún aumento de la productividad. Aunque se reconoce que la gente se pone la camiseta. Pero el 90% de los trabajadores está endeudado. Así, no hay apoyo mutuo. Aunque los pliegos presentados son moderados.

Preguntado por las fortalezas que han tenido para enfrentar la crisis, entrega como razón que ello fue gracias a él, a su creatividad. Él dispuso ampliar la galvanoplastia, hacer trabajos a terceros, cuestión que antes no se hacía por falta de tiempo, trabajar los plásticos, los ganchos metálicos. Además, a él lo ubican en el mercado. Este pedido de 600 mil ganchos metálicos, fue derivado a él por parte de otro empresario.

4. EMPRESAS CON BUENOS ESTILOS PARTICIPATIVOS DEL AMBITO DE LOS SERVICIOS.

Consideraremos en forma aparte este tipo de empresas, relativamente semejantes por estar dirigidas al negocio financiero. En ellas predominan los buenos estilos de gestión participativa, si bien existen ciertas dificultades, como ya hemos podido constatar, producto de distintos factores. Pesan entre ellos, los efectos de la crisis que golpea con fuerza a este sector, incidiendo en la presión en el trabajo, las necesarias racionalizaciones y reducciones de costos, los procesos de fusión que implican compatibilizar diferentes culturas, y la situación de algunos segmentos o estamentos sujetos a cambios en sus normativas.

4.1. Empresa del Giro Bancario

Respecto a los resultados nos fueron proporcionados algunos indicadores particularmente significativos.

- Rentas o Retorno sobre el Patrimonio (ROE).

En Europa este indicador sobre 10% es considerado una buena rentabilidad. Sin embargo, los que invierten en Chile buscan mejorar esa rentabilidad, esperando entre un 15% y un 20%. Si no la obtuvieran se quedarían en su país y no saldrían a invertir fuera. Una tasa mayor al 10% es un buen incentivo de inversiones. Los resultados de este indicador van progresivamente mejorando, desde la fusión, entre 1996-1997, hasta el primer semestre de 1999, elevándose de 9.4% a un 20.6%

Este indicador depende de la relación entre Ingresos y Costos. Refleja el volumen de negocios y los costos que implican. La meta para el 2000 es del 25%. En Chile, obtuvo el primer lugar en este ranking, en dicho semestre, el Banco de Chile, con un 23.3%.

- Relación Costo/Ingresos (C/I).

Se trata fundamentalmente de medir la eficiencia. En el negocio financiero esta relación es de un promedio del 60%, es decir, si entran 10 pesos, 6 son de costo. Para el Grupo en cuestión la meta para el año 2000 en Latinoamérica y Chile, es de 50%.

En este primer semestre, el Banco estudiado tuvo una relación costo/ingreso (C/I) de 44%, siendo la media de la Banca, entre un 52% y un 55%. Obtener un 40% es casi imposible. Significaría imponer un control de costos extremo. Dicho indicador baja consistentemente desde el período post fusión, hasta este primer semestre (de 58% a 43-44%). Este indicador está incluido en el ROE.

- Cuotas de Mercado.

Se ha definido que el banco en cuestión esté sobre el 10% superior del mercado, en todos sus negocios, en su AFP, Compañía de Seguros, Factoring, Banco, etc.

Su actual cuota de mercado es del 12.2%, sin considerar una de sus fusiones que tiene un 16%. Dicha cuota, en período post fusión era del 7%, y en 1998, del 12%.

- **Ranking de Utilidades.**

Si en 1997 el Banco aparecía 4º en este ranking, en 1998 fue 3º y en 1999 fue 2º. El primero en este ranking es el Banco de Chile, con utilidades de 34.305 millones de pesos reales, a junio de 1999, mientras que las de este Banco fueron de 29.296 millones de pesos, y las del Banco fusionado recientemente, de 18.471 millones de pesos. (Diario Estrategia, 21 de julio de 1999).

Cabe destacar que estas utilidades del Banco representan un incremento del 24.9% respecto a igual período del año anterior.

Por otra parte, si el retorno sobre capital y reservas del Banco de Chile fue de un 23%, el de este Banco fue del 20.6%, manteniéndose ambos bancos como los más rentables.

- **Confirmación de estos Indicadores a través de los Resultados de su Memoria Anual, 1998.**

La empresa incrementó su utilidad del ejercicio (después de impuestos) en un 27.2% (MM\$42.190,6 y MM\$33177,6). De acuerdo al análisis del Estado de Resultados consolidado, se puede destacar las siguientes variaciones significativas:

El resultado operacional se incrementa un 19.9%, es decir, la gestión del negocio tuvo un impacto positivo.

La empresa frente al panorama económico del año 1998, tuvo que **ser más eficiente en el manejo de sus gastos**, es decir implementó una política de reducción de gastos, y esto se ve reflejado en la baja de un 5.7% en sus gastos (comisiones, administración y otros gastos).

En síntesis, la empresa tuvo un resultado positivo en el término del año 1998, principalmente por eficiencia en la reducción de sus gastos, frente al difícil panorama económico del año 1998.

- **Aporte del Personal en estos Resultados.**

Se destaca entre estos factores positivos, que el banco no hizo ningún plan de reducción de personal masivo, a pesar de la fuerte crisis vigente desde fines de 1997. Se mantuvo así la estabilidad en el empleo. Por otra parte se mantuvieron y se mejoraron los salarios, así como los beneficios. Se mantuvieron los niveles de capacitación.

Existe un una **fuerte presión en el trabajo** y el personal ha respondido, lo que influye en los resultados. Así, disminuye el personal en algunas áreas, por efectos de la racionalización, y ese personal no es reemplazado, debiendo hacerse el mismo o mayor trabajo con el personal restante. La presión se siente y es un problema. Incluso hay gente que trabaja más allá de la jornada ordinaria. Mucha gente sale a las 9 o 10 de la noche, y vienen un sábado. Muchos se preguntan para qué seguir de esa forma. Por ello, se están diseñando planes para el 2000, para mejorar la motivación y la satisfacción.

Sin embargo, si bien es cierto que en los resultados obtenidos pesa el aporte del recurso humano, como es ampliamente reconocido por sus ejecutivos, se constatan dificultades para mejorar el nivel de la satisfacción del trabajo. Este nivel, siendo relativamente bueno, no es tan alto como debiera. El nivel de satisfacción o clima laboral, dado que el Banco está posicionado en tan altos lugares en esos indicadores externos (que vimos), debiera ser bastante alto, según un ejecutivo responsable. Sin embargo, se constata que esta satisfacción es sólo de un 75%. El ideal es tener un nivel

de satisfacción sobre el 80%. Cabe destacar que esta evaluación se realizó a fines de 1997. Entre agosto y septiembre de este año (1999) se hará nuevamente la encuesta de satisfacción, y se espera que pueda mejorar.

Respecto a la calidad del servicios, en este contexto, aceptando que es buena, sin embargo se muestran algunas falencias, indicando sus causas y las metas propuestas. En este momento, medidos por Adimark, el Banco en este rubro de la calidad de servicio está en un 5° o 6° lugar. Es, por lo tanto, una asignatura pendiente que debe ser superada. Esta situación es debida a la fusión y a su crecimiento, lo que involucró mucho cambio de personal, lo que fue incómodo para los cliente. Mejorar este indicador es una tarea pendiente para el 2000 y 2001.

4.2. Una Empresa Financiera.

Esta empresa opera como División de Crédito de Consumo de un Banco, aunque funciona en forma autónoma. Se caracteriza por un alto nivel de management participativo, si bien no cuenta con sindicato.

Los resultados entregados fueron poco abundantes, indicando como razón que ellos no llevan un estado de situación propio, sino que esto le corresponde a la institución respectiva, como tal. Sintetizaremos los principales indicadores entregados y luego los completaremos con las referencias presentadas por el mismo Banco en su Memoria Anual de 1998.

- Beneficios Netos.

La media mensual de estos beneficios netos es de 102% desde julio de 1995, a igual mes de 1999. Ello en un contexto de desaparición de muchas financieras y de una ausencia de utilidades.

Este porcentaje expresa un mejoramiento que excede los compromisos que la institución adopta frente al Grupo. Ello indica que este cumplimiento ha sido mayor que el 100%, lo que debe valorarse pues es conocido el nivel de exigencia de la organización en cuestión, que es bastante alto.

- Saldo de Colocaciones.

Este saldo se ha incrementado en un 32% entre 1995 y 1999. Este es un indicador importante, pues muestra la proporción de crecimiento de las ventas.

- Parque de Tarjetas de Créditos.

Este parque ha tenido un incremento del 12% entre 1995 y 1999.

- Calidad de Servicio.

La calidad de servicio, que también es considerado un indicador de la gestión, ha mostrado un incremento, como lo comprueban las **Encuestas a Clientes**.

Estos indicadores se amplían en la Memoria a la que recién aludíamos. En ella se establece que esta empresa realizó su planificación estratégica para el período 1998-2000, anticipando los posibles efectos de la desaceleración económica. En consecuencia, realizó un fuerte ajuste de sus pautas de crédito, incorporó nuevos sistemas de evaluación y aprobación de solicitudes y consolidó su estructura de recuperación de créditos castigados. Ello le ha permitido mostrar resultados de gestión positivos en una industria con crecientes indicadores de morosidad.

Pese a la desaceleración de la economía, la empresa sigue siendo uno de los segmentos más rentables del Banco, con un retorno sobre patrimonio (ROE) de 31% y un crecimiento de sus utilidades de 10.2% en 1998. Es responsable por el 11% de las colocaciones del Banco y genera el 31.3% de las comisiones totales. Con más de 600.000 clientes activos, 300.000 titulares de tarjetas de crédito, la empresa mantiene una posición dominante en una industria en transformación y con grandes perspectivas futuras. Ha lanzado una serie de productos innovadores.

- **Aporte del Recurso Humano.**

Hemos constatado a lo largo de todo nuestro análisis, **un alto nivel de gestión participativa en esta empresa**, así como un importante desarrollo de instancias de desarrollo y valoración del recurso humano, políticas de capacitación, comunicación de valores. En fin, una expresión bastante completa y conjugada del conjunto de dimensiones y políticas que expresan el management participativo. En este sentido, sin establecer relaciones estadísticas de asociación entre resultados y estilos, no cabe duda que se compatibilizan las exigencias y presiones propias de este rubro con las políticas de desarrollo. Estas inciden en la calidad de servicio, aspecto que tiene importancia entre los factores de la competitividad en este tipo de empresas.

4.3. Una Empresa Administradora de Fondos de Pensiones.

Se trata de una empresa ligada a las anteriores, que también mantiene su autonomía. En agosto de 1998 se fusionó con otra empresa del rubro

Al respecto se proporcionan resultados generales, comparando distintos meses de 1998, antes de la fusión, y de 1999, luego de la misma.

- **Participación Negativa.**

En el año 1998 la AFP originaria participa en forma negativa en términos de resultados, respecto al sistema. Su participación negativa se incrementó significativamente, desde un -0.2% entre enero-mayo de ese año, hasta un -20.52% en enero-julio.

- **Recuperación.**

Al comparar iguales períodos para el año 1999, ya habiéndose fusionado, cambia radicalmente su participación **aportando utilidades** al total de sistema. Sus utilidades se obtuvieron en términos proporcionales respecto al total de las utilidades del sistema. Éstas suben, particularmente entre los dos últimos períodos, de un 7.25% a un 7.43%

La empresa en estos meses de 1999 mejoró significativamente su gestión respecto a igual período para el año 1998, aportando resultados positivos a los resultados totales del sistema. Su participación en términos de resultados ha sido consistente en el año 1999, moviéndose su participación entre un 7.2% y un 7.8%.

Comparando los resultados obtenidos en el ejercicio de 1998 y el de 1999, se observa para cada período, un fuerte crecimiento, con porcentajes de 6.044 (período enero-mayo), 232.9 (enero-junio) y 175.6 (enero-julio) respectivamente. Ello es expresivo del paso de una participación negativa en los resultados del sistema, en el primer año, a un aporte positivo logrado en el segundo.

Como puede apreciarse, el proceso de fusión juega un papel relevante en estos resultados. Sin embargo, es importante considerar que dicho proceso, como tuvimos oportunidad de constatar a lo largo de nuestro análisis, significó **un mejoramiento de**

los estilos de gestión prevalecientes en la empresa que es asimilada. Ello, en la medida en que fueron asumiéndose los estilos más participativos de la empresa principal. Ello no obstante, también es importante considerar que no siempre es fácil, en esta última empresa, hacer prevalecer las dimensiones del reconocimiento por sobre las de las exigencias. Influyen en ello fuertemente la situación del estamento de vendedores, muy afectados por las nuevas normativas que incidieron en una caída sustantiva, tanto de su número, como de sus niveles salariales. Por ello, ya finalizando este proceso de readecuación, los intereses de la empresa están centrados en hacer llegar a este estamento en particular, los beneficios de los estilos de gestión participativos.

5. INDICADORES MÁS FRECUENTEMENTE PROPORCIONADOS POR LAS EMPRESAS.

Los indicadores de gestión proporcionados con más frecuencia por las empresas fueron:

Índices de Liquidez

- Liquidez Corriente (N' veces)
- Prueba Ácida (N' veces)
- Liquidez General

Índices de Endeudamiento

- Endeudamiento sobre Patrimonio
- Endeudamiento sobre Activos
- Pasivo exigible/Patrimonio neto
- Pasivo exigible/Activo total * 100.

Índices de Actividad

- Rotación de Inventarios (N' veces)
- Período Medio de Cobro (N' días)
- Rotación de Patrimonio (N' veces)
- Ventas Por Empleado
- (Miles de Pesos)
- Capital de Trabajo Anual
- (Miles de Pesos)

Índices de Rentabilidad

- Rentabilidad Antes de Impuestos
- Rentabilidad de] Activo
- Rentabilidad del Patrimonio
- Margen utilidad bruta
- Margen utilidad neta

Especialmente en el caso de empresas del giro Financiero, se agregan:

- ROE (Rentas o Retorno sobre el Patrimonio)

- Relación Costo/Ingreso
- Cuotas de Mercado
- Posición en el Ranking de Utilidades
- Resultados consignados en las Memorias Anuales.
- Beneficios Netos
- Saldo de Colocaciones
- Parque de Tarjetas de Crédito
- Etc.

Indices de Calidad.

(Por talleres)

- Promedio mensual Estructuras
- Fabricadas.
- Promedio mensual Estructuras
- Rechazadas

Indicadores de Accidentabilidad.

- Número de Accidentes
- Número de Días Perdidos
- Promedio de Trabajadores
- Tasa de Accidentalidad
- Tasa de Riesgo



El análisis desarrollado nos muestra, en general, un adecuado y buen desempeño de las empresas estudiadas en los resultados obtenidos en los últimos años, en los que se enfatizan los estilos del management participativo, ello en un contexto especialmente turbulento debido a los impactos de la crisis económica que ha afectado al país y la región.

Si bien como indicábamos inicialmente, no podemos establecer asociaciones absolutas o estadísticas entre los estilos de gestión prevalecientes que hemos venido analizando a lo largo de nuestro desarrollo, no cabe duda que éstos contribuyen en forma significativa en la obtención de estos resultados.

Separamos nuestro análisis en empresas productivas y de servicios, dados los contextos diferentes que ambos tipos de empresas deben enfrentar.

En las **empresas productivas**, los buenos resultados discurren en estrecha relación con los **elevados niveles del management participativo**, con todas las reservas que ya hiciéramos al respecto. Destacamos las referencias a estos resultados, hechos con el aporte de los sindicatos, los que dicen situarse "entre el Conflicto y la Cooperación". Se destaca igualmente su rol protagónico en los cambios, la preeminencia del desarrollo valórico, como paso previo a la implementación de la planificación estratégica. Ello, en un contexto de relaciones en el que se conjuga, en sus palabras, "la ética más la duplicación de los resultados". Como factor explicativo de estos logros, se enfatiza la decisión de la empresa de tener al hombre al centro de ella, así como el estilo de relaciones laborales imperantes, permitiendo pasar de un estilo familiar a uno profesional.

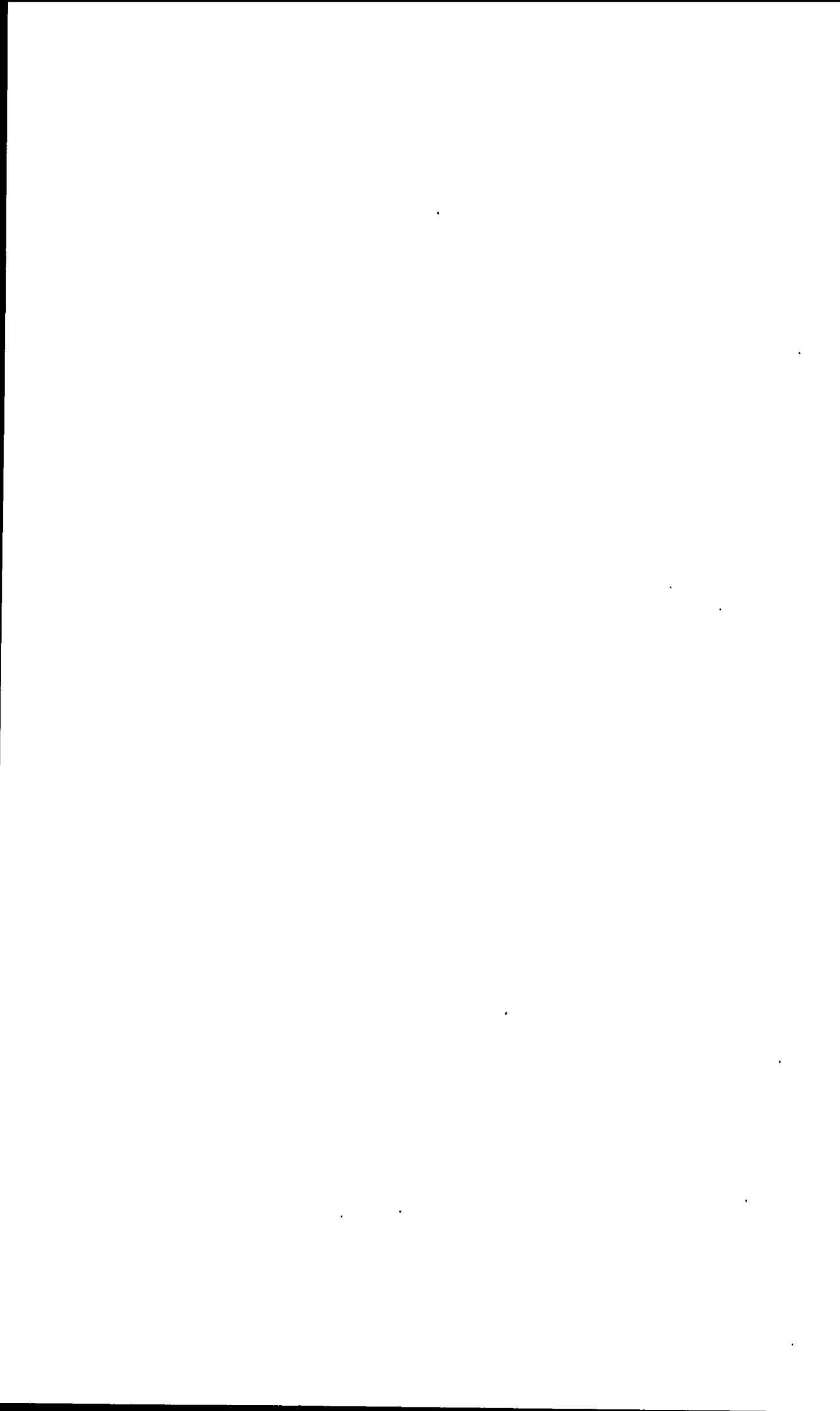
Es también ilustrativo el testimonio de las empresas que recién se inician en estos estilos, asociando con mucha fuerza los éxitos obtenidos, a la motivación y satisfacción de los trabajadores. Se destaca también los mejoramientos precisamente en las divisiones en las que la única variación ha sido la implantación de estos nuevos estilos..

En el ámbito de las **empresas de servicios**, ligadas al rubro financiero, los buenos estilos de gestión participativa predominantes, encuentran especiales dificultades por los efectos de la crisis que golpean con fuerza a este sector. Incidiendo en la presión en el trabajo, en los procesos de fusión y las correspondientes racionalizaciones que se traducen en los ahorros de costos, y en la difícil situación de algunos estamentos que han sido objeto de cambio en sus estatutos y normas. Ello no obstante, se registran muy buenos resultados en los que el aporte del recurso humano es ampliamente reconocido. Pesan aquí con fuerza las políticas del management participativo en el desarrollo de la calidad del servicio, la que se revela como una de las ventajas competitivas de este rubro. Incluso las dificultades de los procesos de fusión tienen como contrapartida, influyendo también en la mejora de los resultados, el predominio de los buenos y modernos estilos de participación. Ellos son los que finalmente tienden a implantarse en la nueva empresa que integra las diferentes culturas, prevaleciendo la cultura dominante de la gestión moderna y participativa.

En este sentido, hemos completado el ciclo propuesto, que ha seguido el análisis de las formas y grados en que operan las políticas del management participativo, siguiendo aquel flujo que desciende desde las definiciones de las altas gerencias, pasando por las diversas instancias que las gestionan, las operacionalizan, las viven, enriquecen y confrontan, en la práctica del trabajo cotidiano.

Los resultados obtenidos por las empresas, han respondido –en el propio sentir de sus empresarios y trabajadores- a la opción por los estilos del management participativo. En la convicción que sus diversas políticas y dimensiones, favorecen el desarrollo y el aporte del recurso humano, permitiendo la identificación e involucramiento con las metas y la misión de la empresa. Ello es lo que en última instancia puede permitir, con mayor facilidad, enfrentar las duras exigencias de un trabajo que se torna cada día más competitivo y exigente de calidad y de competitividad. En este proceso, el sindicato puede jugar un rol relevante, no sólo como canalizador y agregador de demandas, sino como incentivador y elemento favorecedor de los estilos participativos. Su intervención, en una relación no exenta de dificultades, permite que precisamente pueda prevalecer la cooperación sobre el conflicto. Este último, entendido como presencia de intereses distintos, siempre estará presente, pero puede transformarse en oportunidad de desarrollo, superación y crecimiento.

En este recorrido, hemos podido confrontar los contenidos generales de nuestro marco teórico, que recoge las principales dimensiones de este tipo de management, ampliándolo y enriqueciéndolo, con el aporte de la operación práctica y concreta de las mismas. Dicho marco ha venido siendo complementado, en términos que consideramos especialmente ilustrativos, gracias a los aportes que suministra cada una de las experiencias de gestión consideradas.



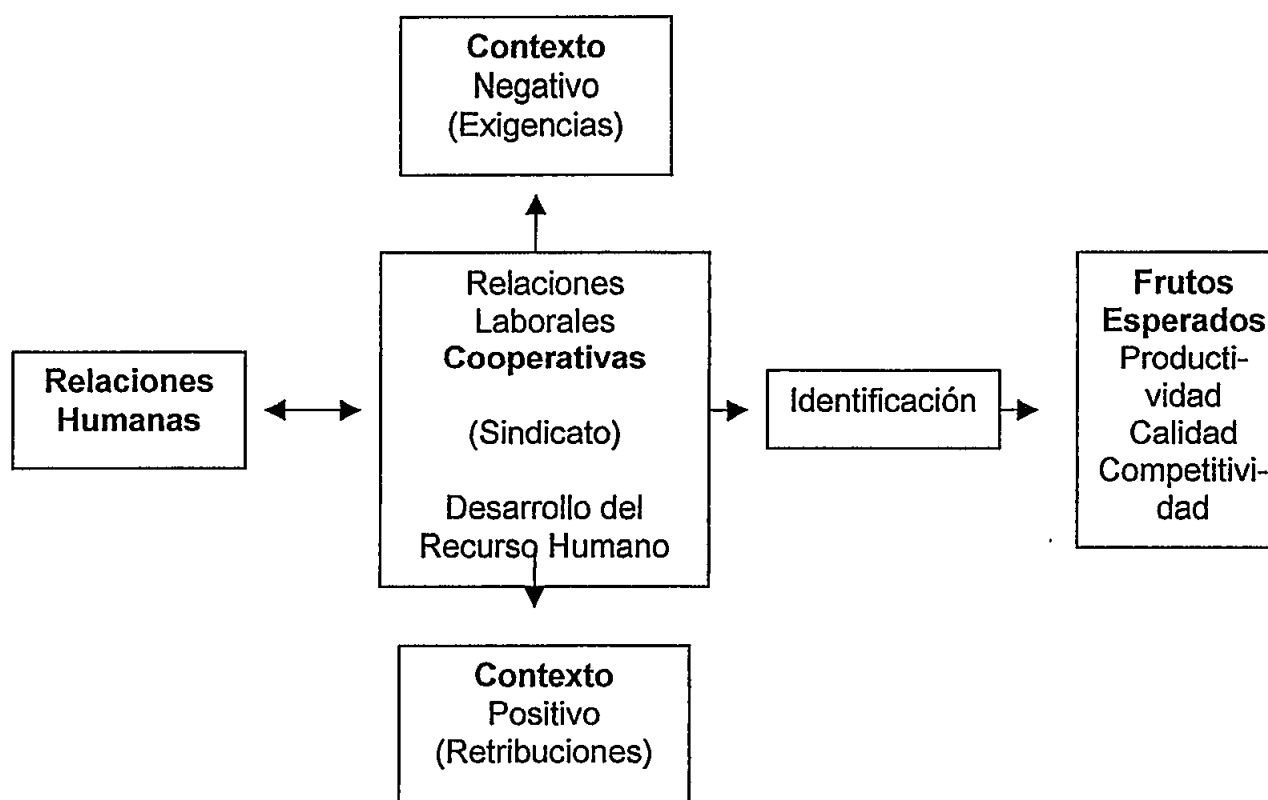
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

Nuestro análisis, como lo hemos venido precisando a lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha dirigido, a través de aproximaciones sucesivas, a detectar y conocer la expresión práctica y concreta que asumen las políticas del management participativo, en la vida diaria de las empresas seleccionadas. Estos estudios de casos, como ya hemos insistido, no tienen una pretensión de representación estadística. Sin embargo, dado el tipo de empresas seleccionadas, su variedad, la diversidad de las mismas, así como el importante grado de desarrollo de los estilos participativos que algunas de ellas representan, estos casos pueden ser bastante ilustrativos y sugerentes.

Ellos nos muestran, tanto los logros que se pueden alcanzar en las empresas, en orden a alcanzar estilos de relaciones laborales cooperativas y participativas, así como las dificultades y obstáculos que se encuentran en estos arduos y difíciles procesos. Ellos deben ser constantemente renovados, reforzados y reeditados en el trabajo del día a día. Estamos convencidos que estas experiencias recogidas pueden constituir un referente para los empresarios y trabajadores. Especialmente para los que estén interesados en encontrar caminos para poder combinar, en las mejores condiciones posibles, las dimensiones de cooperación y conflicto que cruzan y son inherentes a las relaciones laborales en la vida de la empresa.

1. UNA MATRIZ INTERPRETATIVA.

Entrando en nuestras conclusiones, nos parece importante, partir destacando la propia matriz interpretativa que se ha venido perfeccionando a lo largo del estudio. Dicha matriz fue presentada en términos más formales, al iniciar nuestra Tercera Parte, referida a las vivencias de las políticas del management participativo entre los trabajadores de base. El análisis de estas políticas fue desarrollado siguiendo un flujo descendente, que parte de las grandes definiciones de las gerencias, pasando por la gestión de las mismas, por parte de los jefes superiores, hasta su operación concreta realizada especialmente por los supervisores. Éstas, son finalmente vivenciadas y evaluadas por los trabajadores de base, interviniendo en este proceso el importante rol de los dirigentes sindicales que recién analizamos. Dicha matriz la presentamos en el siguiente esquema.



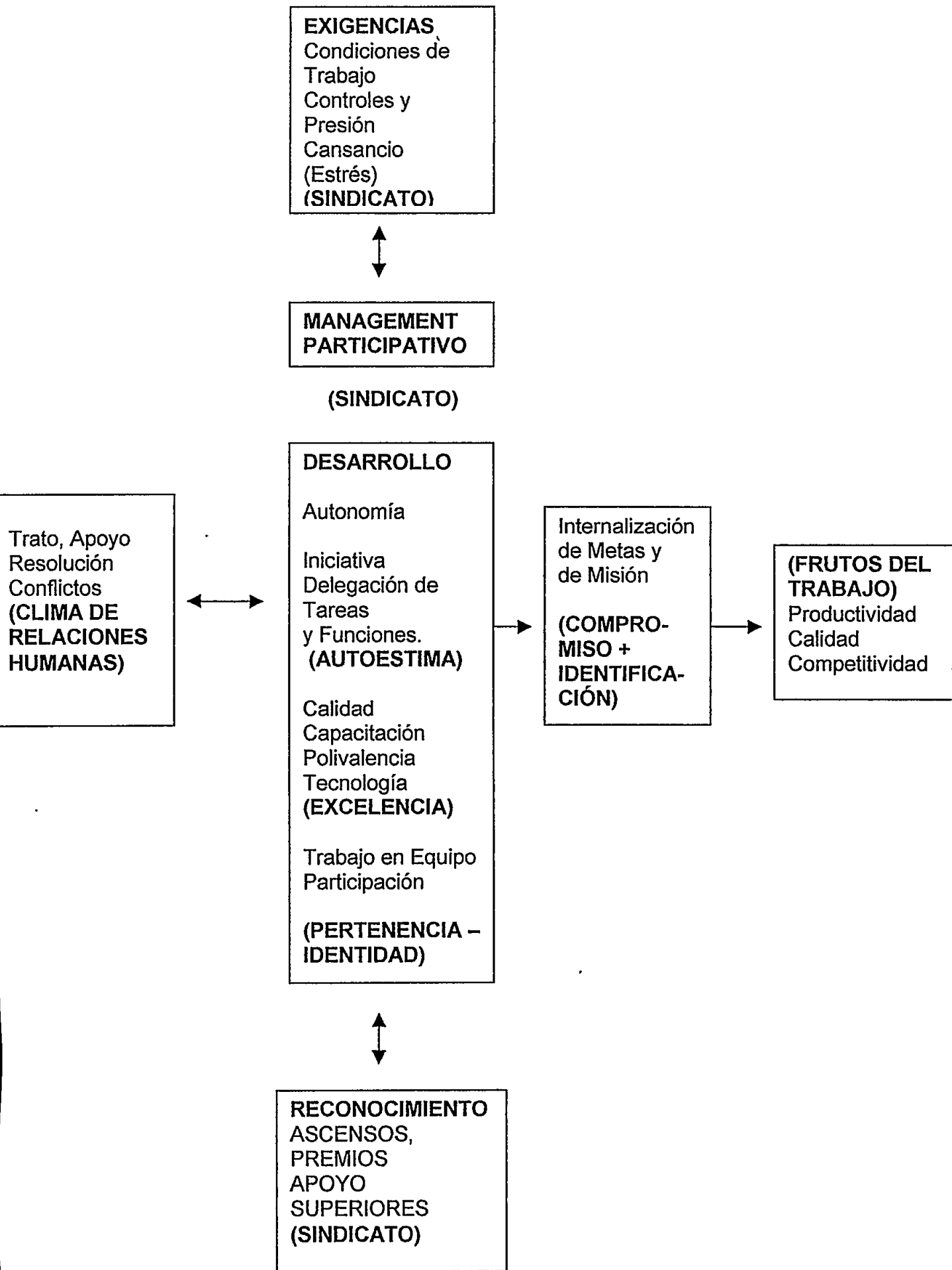
Esta matriz representa un primer planteamiento de las principales dimensiones en juego, relativas a las relaciones laborales en la empresa, que se articulan para alcanzar los resultados propuestos.

En ella destacábamos que la finalidad de las **relaciones laborales cooperativas**, es la valoración del recurso humano y se orientan fundamentalmente a **su desarrollo**, pudiendo mediar en esta relación, el rol del **sindicato**. La vigencia de estas relaciones laborales cooperativas se traduce, en su proyección social, en el clima imperante de las relaciones humanas. En este contexto, la labor del recurso humano, se encuentra tensada por el impacto de las **exigencias** del trabajo, y por la gratificación de las políticas de **reconocimiento** y de retribución de su aporte. El saldo positivo logrado en este balance de aspectos presionantes y gratificantes, favorecerá una **identificación** del trabajador con la empresa y sus metas, para así comprometerse y esforzarse en la obtención de los **frutos esperados**, representados, en los marcos de un desarrollo moderno, por un producto con calidad, productividad y competitividad creciente.

El examen de las percepciones de los trabajadores de base y de los aportes de las dirigencias sindicales nos mostraron, por lo general, el predominio de una articulación positiva, de estas dimensiones, lo que fue ratificado a partir del análisis de cada una de las dimensiones consideradas. Del mismo modo, las percepciones críticas o negativas, reflejaban precisamente los puntos de quiebre en estos flujos. Muestran cómo las debilidades constatadas incidían en carencias que se acumulaban, entorpeciendo la obtención de los resultados finales, o bien obteniéndolos a costas del predominio de las dimensiones de exigencia, por sobre las dimensiones reforzantes.

Sin embargo, a la luz de este mismo análisis realizado podemos **complementar nuestra matriz interpretativa**, y profundizar los flujos en ella visualizados.

Manteniendo este juego de interacciones, en sus línea fundamentales, que liga las **relaciones laborales cooperativas** con el **desarrollo del recurso humano**, podemos reordenar esta matriz, profundizando y ampliando sus contenidos, en los siguientes términos.



Podemos observar, en primer lugar, que las diversas dimensiones del **desarrollo del recurso humano**, cuyos contenidos destacamos y que fueron analizados en orden a las vivencias de los trabajadores de base, y complementadas por los aportes de los dirigentes sindicales, pueden agruparse en función de sus resultados directos, favoreciendo tanto la **autoestima**, como la **pertenencia** y el **sentido de identidad**, así como la **Excelencia** en el trabajo. Éste nos parece que es el principal efecto de estas políticas, así como una expresión importante de su efectividad y de su importancia y proyecciones.

En efecto, tales resultados influyen directamente en el estado del **clima laboral**, o **contexto de las relaciones laborales** resultantes. Es decir, dicha autotestima, pertenencia y excelencia, tienen su expresión social en un adecuado trato con los superiores y en un adecuado funcionamiento de las instancias de resolución de conflictos. En este sentido, podemos concebir que las relaciones laborales cooperativas expresadas en el desarrollo del recurso humano, se proyectan y a la vez son verificadas por estas relaciones humanas positivas.

En segundo lugar, queda más de relieve el rol del **sindicato**, especialmente activo en las empresas en las que predominan los estilos de gestión participativo, aunque también pueden allí constatarse algunas excepciones. Es importante considerar, como lo muestran las experiencias analizadas, que el sindicato, como primera función, está presente en el ámbito de las relaciones laborales, tanto como **participante activo en las políticas de desarrollo**, como en su **labor de intermediación**. Es decir, en su rol de agregación y canalización de demandas. Como segunda función clave, su rol se dirige a **paliar las exigencias** y a **incrementar el reconocimiento** del aporte del recurso humano, influyendo en esta forma, en aquel balance estratégico, que en última instancia favorecerá o no la obtención de los resultados planificados y esperados por la empresa.

Una empresa puede tener o no tener sindicato (4 de las empresas estudiadas, como vimos, carecían de sindicato), pero es claro el importante rol que pueden jugar como un socio principal en la implementación, desarrollo y proyección de los estilos participativos, sin que ello signifique desconocer o suprimir el conflicto.

Cabe agregar, además, una nota pedagógica. Las vivencias de los trabajadores de base y los aportes del sindicato fueron analizados en función de cada una de las dimensiones contempladas referidas al desarrollo del recurso humano.

En tercer término, este tipo de desarrollo, en la medida del predominio de los estilos del management participativo, se ordena e incide en una **internalización de las metas y de la misión** de la empresa, lo que, como vimos repetidamente, permite que traduzca y se proyecte en el **compromiso y la identidad** con la empresa. En este sentido, la dialéctica, exigencias del trabajo/retribuciones del mismo, como muchas veces insistimos, tiende a resolverse positivamente. No sólo según el resultado de un simple balance entre **exigencias y reconocimiento**, sino también mediando el grado de compromiso e identidad con la empresa alcanzado. Esto es lo que permite asumir las metas, incluso soportando exigencias mayores a las corrientes, o en algunas oportunidades, postergando el debido reconocimiento. Pero ello es posible, evidentemente, en la medida en que el reconocimiento sea una política avalada por la práctica.

Es precisamente este juego de variables, mediando el compromiso e identidad, el que en última instancia permite al trabajador superar las **exigencias** y esforzarse por alcanzar los **frutos de un trabajo**, con productividad, calidad y competitividad.

Este es evidentemente un modelo ideal, que vimos operante en mayor o menor grado en las empresas en estudio, con mayores énfasis en unas u otras de estas

dimensiones, dejando espacios y mostrando carencias, lo que nos hizo comprender las exigencias que implica una adopción decidida y coherente de estos estilos.

Las mismas críticas y carencias constatadas, por sí mismas apuntan a poner de relieve las dificultades y los obstáculos que hay que tener presente en este trabajo de implementación de las relaciones laborales cooperativas y participativas. Para así prevenirlos y buscar los caminos, los métodos y mecanismos para obviarlos, aminorarlos o suprimirlos. Contando con el apoyo, tanto de los jefes, como de los trabajadores y de sus organizaciones sindicales.

2. LA VALORACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO BASE Y PUNTO DE PARTIDA DE TODA LA POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES COOPERATIVAS.

Puede hablarse de la vigencia de **una filosofía o cultura de las relaciones laborales cooperativas**, o del **management participativo**, que se constata en las empresas estudiadas. Lo más destacable de la política relaciones laborales cooperativas, podríamos decir su especificidad, es **considerar al individuo como el centro de desarrollo de la empresa**. Ello surge, como lo hemos visto en la mayoría de las empresas estudiadas, del convencimiento que el principal activo de la empresa está en las personas, más allá de los productos que los tienen todas las empresas del ramo. Así, la diferencia estratégica entre ellas está dada por la calidad del producto o del servicio, que pasa por las personas. Por tanto se tiende a no concebir el desarrollo de la empresa sin el desarrollo de las personas.

Hemos podido comprobar que una política de Recursos Humanos, verdaderamente al servicio de las relaciones laborales cooperativas, se basa, por definición, en una valoración del recurso humano, de su dignidad de persona, de sus cualidades y aportes, de su creatividad. Se destaca, a lo largo de todo nuestro análisis, que uno de sus elementos centrales es la **disposición a la reciprocidad**. Esta disposición exige, por parte de la empresa y de sus distintos estamentos, la capacidad de reconocimiento de la persona del trabajador. De reconocimiento de su aporte creativo, unido a la efectiva disposición a retribuir dichos aportes. Esto se expresa fundamentalmente, en la participación en los frutos logrados, precisamente, gracias al aporte común.

Esta valoración se verifica a través de la preocupación por la capacitación y el **desarrollo del recurso humano**, propendiendo a promover condiciones de satisfacción laboral y desarrollo integral de las personas que forman parte de la empresa.

Este desarrollo, como hemos podido constatar en las empresas que se destacan por sus buenos niveles de gestión participativa y cooperativa, pasa por la creación de un buen ambiente de trabajo. Por un proceso de selección de las personas más idóneas, a las que se les brinda igualdad de oportunidades. Por una política sistemática de capacitación, con buenos canales de comunicación, considerando el mérito, la equidad, el trato digno y respetuoso, etc.

2.1. Las Principales Políticas de Desarrollo del Recurso Humano.

Las principales políticas que apuntan al desarrollo del recurso humano, correlato de su valoración, son fundamentalmente las que centraron nuestro análisis. Tanto desde su definición por los estamentos gerenciales, pasando por su gestión a través de los jefes superiores, como hasta su operacionalización por parte de los supervisores. Ellas se concretizan, en primer lugar, en la opción por el desarrollo de la **capacidad de autonomía**, del favorecimiento y estímulo de la **iniciativa** del trabajador. Estímulo

apoyado y verificado por una decidida y adecuada política de **delegación de tareas y funciones**.

A ello se agrega, como una principal exigencia, el trabajo de socialización e internalización de una efectiva preocupación por el desarrollo de la **calidad**. Apoyada ésta, por un persistente trabajo de **calificación** al respecto. Trabajo incentivado a su vez por la práctica y adopción de un sistema de trabajo que suscita la **polivalencia creativa**, con "valor agregado", como la califican los propios trabajadores.

Es igualmente inherente a este desarrollo, la opción por un **trabajo en equipo**, incentivado, reforzado, verificado y validado por la operatividad del conjunto de **mecanismos e instancias de participación** que tuvimos oportunidad de examinar en sus diferentes modalidades. Esta opción se nos revela como una de las expresiones más auténticas y expresivas de los estilos de gestión modernos. Estilos que rompen con la segmentación y parcelación de trabajos inherentes al pasado. Estilos que devuelven al trabajador su capacidad creativa, rompiendo con la separación entre "concepción/ejecución", propia de los precedentes estilos tayloristas.

A su vez, como expresión social de estas dimensiones del desarrollo del recurso humano, y como correlato, se destaca la adopción, por parte de los gerentes, jefes superiores y supervisores, de actitudes de **apoyo**. De **trato abierto y personalizado**, con adecuadas **instancias y mecanismos de resolución de conflictos**, apoyados por una constante política de "puertas abiertas". Estas actitudes, constituyen la expresión de la superación de la jerarquía de autoridad, con la aparición de colectivos de trabajo y el paso de la **jerarquía-sanción a la jerarquía-animación**. Es un desarrollo de modelos de decisión mixtos donde los dirigentes entregan orientaciones generales, pero dejan a los ejecutantes las posibilidades de negociar las modalidades concretas de realización.

2.2. Las Principales Dimensiones del Reconocimiento.

A su vez, estas políticas de desarrollo del recurso humano, como indicábamos recién, suponen y exigen la vigencia de las dimensiones del reconocimiento, que como viéramos en nuestros desarrollos, admiten diversas concreciones, tales como el reconocimiento diario; el reconocimiento a la Calidad Personal, a la Prevención de Riesgos y los Años de Servicio; los Sistemas de Incentivos, de participación en las utilidades; Las Políticas de Compensaciones y Beneficios; Los Aumentos de Renta por Mérito, por Promoción, por Ajustes a Mercado.

Sin reconocimiento, y esta es una conclusión relevante, no se verifica una política de relaciones laborales cooperativas. Este reconocimiento es una de sus medidas o comprobación más certera de la efectiva vigencia de una política moderna de gestión del recurso humano, y es un estímulo para su aceptación por parte del trabajador

Otra importante dimensión del reconocimiento que pudimos apreciar, es aquella de tipo más global, referida a las retribuciones que recibe el trabajo. A las retribuciones por el desempeño y la experiencia, como son los **ascensos y el salario**, así como aquella aún más decisiva, como la **estabilidad en el trabajo**. Estas dimensiones complementarias del reconocimiento se encuentran, a su vez, especialmente afectadas por la situación de crisis económica vigente, que incide en la reducción de costos.

2.3. Una Concepción Sistémica de las Relaciones Laborales.

Esta situación, nos ha llevado a otra de nuestras conclusiones centrales, vale decir, a la **ampliación** de la concepción de las relaciones laborales cooperativas y participativas, que **no pueden reducirse al sólo ámbito de la empresa**. Precisamente, las necesidades de racionalización de las empresas por las exigencias del ahorro de

recursos, de competitividad, de superación de la crisis, etc.; así como las diversas políticas de fusiones, tan en boga en estos días, dejan en claro, como tuvimos oportunidad de destacar en nuestro análisis, la importancia que deben asumir, en las empresas, los **planes de reconversión, de recalificación, de desvinculación asistida**. Ello nos parece el expediente necesario para verificar la opción por el management participativo. Para validar frente al trabajador, la efectividad del compromiso de la empresa con el recurso humano, incluso proyectándose al trabajador ya fuera del ámbito de la empresa.

Esto apunta a la importancia que debe asumir **el rol del Estado** (y sus diversos servicios e instancias vinculadas al Trabajo) **y de la sociedad civil**, (refiriéndonos respecto a la sociedad civil, a las universidades, organismos de Iglesia, organizaciones empresariales, sindicales y OIT, fundamentalmente), a su responsabilidad en el desarrollo, cautela y promoción de los estilos del management participativo. Esto debe traducirse en la capacidad de estas instancias para **definir programas y planes de apoyo al desempleo** (como los seguros de cesantía). Así como los **planes de incentivo al empleo** (capacitación, reconversión, socialización de información, etc.). Ello no desconoce la capacidad de las empresas, las que luego de pasar por períodos de ajuste, una vez superadas las restricciones de demanda, pueden volver a generar empleo. Lo que sí insistimos es que ellas, por sí solas, no pueden asumir en sus manos la responsabilidad general, de satisfacer estas necesidades que abarcan al conjunto de la fuerza laboral, tanto a la actual, como a la futura o a los contingentes que dejaron de serlo. En este sentido, son el Estado y las instancias señaladas las que deben implementar planes de incentivo al empleo y canalizar las demandas, vinculándolas a las ofertas empresariales. Ello nos hace apreciar con más claridad la importancia que asume un enfoque integral y sistémico de las relaciones laborales, no sólo referido al exclusivo ámbito de la empresa.

En síntesis, estas políticas del management participativo, que se fundan y a la vez promueven la valoración del aporte creativo de la persona del trabajador, todas y cada una de ellas, en mayor o menor grado, contribuyen al desarrollo del recurso humano y a propiciar un trabajo con calidad, productividad y competitividad.

3. IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA.

Como pudimos apreciar, estas distintas políticas de desarrollo del recurso humano, en la medida de su eficacia y profundidad, se proyectan, por lo general en las empresas estudiadas, en un involucramiento e identificación del trabajador con la empresa. Y en una valoración de su pertenencia a la misma, siguiendo los grados y niveles de vigencia de los estilos del management participativo.

Esta identificación, como vimos, ofrece diversas expresiones, tales como el conocimiento y adhesión a la misión y objetivos de la empresa, el orgullo de pertenecer a la misma. Se expresa igualmente en el apoyo y participación, cuando es necesario en bien de la empresa. Incluso, en tareas ajenas a sus responsabilidades, como expresión de solidaridad, al igual que frente a la realización de trabajos y esfuerzos extraordinarios.

Es también un incentivo para esta identificación, la participación en los resultados de la empresa, así como la protección frente al despido, al igual que la vigencia de las distintas instancias de participación y de comunicación. Ésta permiten al trabajador estar enterado y consciente de la marcha de la empresa, de sus planes a futuro, de sus necesidades, desafíos y posibles respuestas. En esta dimensión juega, como constatamos, la operatividad de las políticas de reconocimiento, permitiendo paliar y contrabalancear incluso el riesgo que implican algunos determinados trabajos.

Dicha identificación e involucramiento no está exenta de planteamientos críticos, incluso en empresas con suficientes y elevados estándares de management participativo. Ello en orden a ciertas carencias de reciprocidad en el compromiso, o bien en relación a las debilidades de la aplicación de las estrategias del "ganar/ganar". Tanto en el privilegio otorgado a los accionistas por sobre los trabajadores, como en las discrepancias y dificultades para llegar a acuerdos entre la Gerencia y el Sindicato, así como ante el temor al despido. Ello nos muestra que el logro de la identificación es un desafío constante, que encuentra diversos obstáculos, y que no puede darse por lograda, debiendo renovarse en el día a día, con vigilancia y renovada decisión de ambas partes.

Cabe al respecto un comentario, a partir de nuestros resultados. Es importante recordar, en orden a esta identificación, que pudimos constatar diversas orientaciones y comportamientos, en las empresas en las que no existían políticas desarrolladas de gestión participativa, que eran muy propias de una gestión cooperativa. Ellas demuestran que existe, como decíamos, una **base o "piso"**, que puede aprovecharse, o a partir del cual es posible incentivar estos modernos estilos del management participativo. En esta oportunidad, siempre a modo de conclusiones, quisiéramos recordarlas. Ellas son:

- La buena relación existente entre supervisores y trabajadores,
- La disposición a satisfacer al cliente,
- La práctica de recepción de ideas y sugerencias,
- La motivación por aprender
- La motivación por la polivalencia,
- El trabajo realizado en equipo.
- Las buenas relaciones existentes entre los pares,
- El apoyo de los jefes directos,

Estas conductas y valoraciones preexistentes, constituyen un buen punto de partida a ser tenido en cuenta en la adopción de los nuevos estilos participativos.

4. LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EMPRESAS.

Los resultados obtenidos, así como el tipo de datos consignados por cada empresa, fueron tratados en detalle en la Cuarta Parte de este trabajo. Al respecto sólo nos interesa entregar las principales conclusiones que se desprenden de esta evaluación que nos entrega cada empresa estudiada.

4.1. Importancia de los Estilos Cooperativos y Participativos.

En primer lugar se constata la especial importancia que se le asigna a la adopción de los estilos del management participativo, como factor incidente y de especial relevancia en los resultados obtenidos en la empresa. Ello, en especial, en las situaciones de crisis económica, prevaleciente en el país a lo largo de nuestro estudio, que son las que requieren **esfuerzos extraordinarios** para enfrentarlas. Son estos estilos los que incentivan, a juicio de los empresarios y responsables, el **involucramiento** del trabajador con la misión, los objetivos y las metas de la empresa. Ello se traduce y redonda en mejores y mayores niveles de productividad, de calidad y de competitividad. Evidentemente, como lo aclaramos a su debido tiempo, no estamos postulando una asociación directa, entre estilos de gestión y productividad, dado que son muchos los factores intervinientes en los aumentos de la productividad y de los buenos resultados de la empresa. Incluso éstos pueden darse en situaciones de malas relaciones laborales, y tal como explicamos inicialmente, pueden darse diversas combinaciones. Ya destacamos las más prototípicas en nuestro gráfico inicial.

Pero lo que sí podemos establecer, es el convencimiento del rol del **compromiso e involucramiento** del recurso humano en estos resultados, enfrentando incluso, coyunturas en las que se requieren esfuerzos más allá de los ordinarios. Ello surge del reconocimiento, el que tiene por resultado la identificación del trabajador con la empresa. Es esta identificación la que facilita el compromiso, el que permite enfrentar las exigencias, y lograr la obtención de los frutos de la empresa. Estos mismos logros, facilitan el desarrollo de las políticas de reconocimiento, completándose el círculo virtuoso. Este juego e interacción, lo sintetizamos en el siguiente gráfico, completando y simplificando nuestra matriz inicial de análisis:



Es esta interacción la que prevalece en la mayoría de las empresas estudiadas, y la que contribuye a los buenos resultados alcanzados por ellas, incluso en estos últimos años de crisis económica.

4.2. Principales Dimensiones Consideradas en los Logros de la Empresa, y sus Principales Causas.

Como ya explicamos en la Parte destinada a este análisis, las principales dimensiones expresivas y que concretizan los resultados alcanzados, fueron escogidas por cada empresa según sus criterios y disponibilidades. Entre los indicadores más frecuentes se destacan por su importancia:

- La reducción de los costos
- Los aumentos de la productividad,
- El importante incremento en los resultados de las ventas,
- Fuerte proceso de innovaciones de productos,
- La proyección hacia nuevos mercados,

Entre las causas más citadas, se destacan:

- La importancia atribuida al recursos humano.
- La preocupación por los mejoramientos de la calidad., considerando su gestión como un todo (en la relación laboral, en el compromiso, en la gestión, en las personas, etc.).
- La preocupación constante por la seguridad, con registro tanto de accidentes como de incidentes.
- La preocupación por una planificación estratégica,
- La importancia del esfuerzo creativo, etc.
- El, aumento de la satisfacción de clientes,
- La motivación del personal,
- El fuerte impacto de la obtención del Premio de la Calidad (obtenido por 3 de nuestras empresas seleccionadas),

En general, como tuvimos oportunidad de constatar, el análisis desarrollado nos muestra, un adecuado y buen desempeño de las empresas estudiadas en los resultados obtenidos en los últimos años, en estrecho paralelo con la vigencia de los estilos del management participativo, ello en un contexto especialmente turbulento debido a los impactos de la crisis económica que ha afectado al país y la región.

Si bien como indicábamos inicialmente, no podemos establecer asociaciones absolutas o estadísticas entre los estilos de gestión prevalecientes que hemos venido analizando a lo largo de nuestro desarrollo, no cabe duda que éstos contribuyen en forma significativa en la obtención de estos resultados.

En las **empresas productivas**, los buenos resultados discurren en estrecha relación con los **elevados niveles del management participativo**, con todas las reservas que ya hiciéramos al respecto.

En el ámbito de las **empresas de servicios**, ligadas al rubro financiero, los buenos estilos de gestión participativa predominantes, encuentran –como ya vimos en nuestro análisis- especiales dificultades relativas a los efectos de la crisis que golpea con fuerza a este sector. Esta situación ha incidido en la presión en el trabajo, en los procesos de fusión y en las correspondientes racionalizaciones. A ello se agrega la difícil situación de algunos estamentos que han sido objeto de cambio en sus estatutos y normas. Ello no obstante, se registran muy buenos resultados en los que el aporte del recurso humano es ampliamente reconocido, pesando con fuerza las políticas del management participativo en el desarrollo de la **calidad del servicio** que se revela como una de las ventajas competitivas de este rubro.

Los resultados obtenidos por las empresas, han respondido –en el propio sentir de sus empresarios y trabajadores- a la opción por los estilos del management participativo, en la convicción que sus diversas políticas y dimensiones, favorecen el desarrollo y el aporte del recurso humano. Ello permite la identificación e involucramiento con las metas y la misión de la empresa, que es lo que en última instancia puede permitir, en mejores condiciones, enfrentar las exigencias de un trabajo que se torna cada día más competitivo y exigente de calidad y de competitividad.

5. PROYECCIONES PLAUSIBLES A PARTIR DEL ANALISIS REALIZADO.

El estudio realizado, en gran medida ratifica lo que diversos analistas del tema plantean, especialmente en las economías desarrolladas. A partir de ello, es plausible sostener que estos estilos del management participativo, son susceptibles de difundirse y multiplicarse en nuestra realidad empresarial (sin desconocer el peso que tienen las formas tradicionales autoritarias y verticalistas en este ámbito).

5.1. Razones de la Capacidad Multiplicadora de los Estilos Modernos de Gestión.

Destacamos entre estas razones, muy brevemente:

1. Los éxitos que las empresas que optan por estos estilos de gestión pueden mostrar frente a las exigencias de la globalización, de la productividad, de la competitividad y de la calidad.
2. La fortaleza que las empresas que asumen estos estilos exhiben frente a las crisis económicas, frente a otras empresas similares pero que no han optado por estos estilos. .

3. El evidente impacto que tienen las relaciones laborales cooperativas en la satisfacción en el trabajo, en el buen clima laboral, en la calidad de vida en el trabajo.
4. La forma y el grado en que los aspectos anteriores influyen directamente en el rendimiento, la calidad, y la eficacia en el trabajo.
5. El fuerte compromiso con la empresa que el trabajador asume, en la medida en que se aplican estos estilos de management participativo. Ello se aprecia como una fortaleza de especial relevancia, frente a las exigencias que puede recibir la empresa, en términos de esfuerzos frente a requerimientos extraordinarios de entregas urgentes, de apertura a nuevos mercados, de satisfacción del cliente, etc.
6. El ahorro de recursos y energías que trae a la empresa un trabajo realizado con paz social.
7. La fortaleza que representa un gestión empresarial con sindicatos serios, independiente y participativos, que al ser asumidos como aliados estratégicos, no son fácil pasto de cualquier motivación meramente ideológica, de interés particularizado o corporativo.

Como ya planteamos en nuestro capítulo introductorio, no negamos que esta mayor competitividad y eficacia, pueda ser lograda con relaciones laborales que no se abren a valorar el aporte creativo del recurso humano. A ello apunta la creciente movilidad de los capitales que favorece la flexibilización que tiende a abaratar los costos. A ello se agrega la subcontratación internacional, la diversificación de las empresas, la externalización de funciones hacia las pequeñas empresas, etc. En efecto, al respecto ya citamos el reciente estudio de la OIT, "El Trabajo en el Mundo", donde se constata la existencia de modelos "duros", que optan por la flexibilidad, la autoridad de la dirección y el individualismo.

Si bien ello es cierto, no es menos cierto que el sólo abaratamiento de los costos, considerado en desmedro de las relaciones laborales, no puede, al menos en el largo plazo, sostener la competitividad. Esto, por las exigencias del mercado mismo, en orden a privilegiar la competencia en equiparidad de condiciones. Por el incentivo que los estilos participativos suponen para el trabajador, en orden a su motivación, a su adhesión a la empresa, en un contexto que exige esfuerzos difícilmente alcanzables sólo por el compromiso fundado en el salario.

5.2. El Aporte del Sindicato y el Atractivo que estos estilos pueden Representar para una Reactivación del Movimiento Sindical

Como indicábamos, inicialmente, en orden a nuestra matriz interpretativa, el Sindicato cumple un rol especialmente significativo en las empresas en las que predominan los estilos de gestión participativo. El análisis desarrollado en las empresas estudiadas nos muestra el rol que juega la organización sindical, tanto como **participante activo en las políticas de desarrollo**, así como a través del ejercicio de su **labor de intermediación**, es decir, de agregación y canalización de demandas. Como segunda función clave, contribuye en forma importante a **paliar y morigerar las exigencias** del trabajo y a **incrementar el reconocimiento** del aporte del recurso humano, influyendo en esta forma, en aquel balance estratégico, que en última instancia favorecerá o no la obtención de los resultados planificados y esperados por la empresa.

Las conclusiones que se obtienen a partir de los Talleres realizados con los sindicatos, y con las entrevistas a sus dirigentes, son variadas. Entre las más importantes, se destaca, como lo hemos comprobado en aquellas empresas más avanzadas en los estilos del management participativo, el aporte del sindicato como un valioso instrumento de apoyo y de incentivo para la vigencia de las relaciones laborales cooperativas. En especial, cuando éste hace parte de la alianza estratégica, sea en

términos formales o informales, puede ser un incentivador de estas políticas, y lo más importante, **sin perder su carácter luchador y reivindicativo**.

Ello se traduce, como viéramos, en su presencia activa en los equipos Gerencia/Sindicato, y en todas las instancias de comunicación y participación que consignamos, jugando allí un rol participativo de primera importancia. Allí puede actuar **como un referente, y a la vez como un garante de relaciones laborales cooperativas**, con efectos pertinentes para los trabajadores. Esto es lo que llamamos una **"implicación negociada"**.

También se destaca su rol crítico, incluso en estos casos de vigencia formal o informal de la Alianza. En este sentido, está abierto y llano a reconocer y a hacer ver los diversos errores y deficiencias de la empresa, en materias y dimensiones muy diversas. Operando así, como **conciencia crítica** frente a las carencias que puedan registrarse en orden a la falta de claridad en las políticas de la empresa, en temas de despidos, de reparto de utilidades hecho en forma parcial. Así como en casos de doble estándar frente a otros sindicatos, o a trabajadores no sindicalizados, de no recepción de sus sugerencias, etc.,

Puede igualmente, como hemos visto, hacer ver las fallas en las políticas de calidad, así como la falta de asimilación de la cultura de la empresa, por todos los mandos gerenciales. Las carencias y debilidades en el funcionamiento de algunos de los Comités de Participación, ya reseñados. La existencia de topes en la carrera funcionaria, especialmente entre los trabajadores jóvenes. La insatisfacción con las remuneraciones, etc.

Este aporte nos muestra con claridad la importancia del sindicato, especialmente en aquellos casos, en los que si bien pueden existir relaciones laborales modernas, con buenos indicadores de calidad y productividad, existen dificultades para que éstas alcancen a llegar a todos los niveles, o a todas las áreas de las mismas. Tales casos, son normales y frecuentes, dado que, como hemos visto reiteradamente, estas opciones implican procesos largos en el tiempo, con esfuerzos reiterados y constante. Implican desarrollos que muchas veces se emprenden en círculos concéntricos, que se van ampliando progresivamente. En tales casos, el rol del sindicato constituye una gran ayuda, no sólo para los trabajadores o secciones con carencias, sino para la propia empresa, que puede contar con esta conciencia crítica que busca el bien del conjunto.

Otra constatación relevante, que ya destacamos en nuestro desarrollo, es que en algunos casos, siempre en el entendido que se trata de empresa con relaciones laborales cooperativas, especialmente si la empresa es mediana o pequeña, **puede no existir sindicato en la empresa** (4 casos en las 11 empresas estudiadas). El sindicato, en estos casos, como vimos en su oportunidad, es considerado, tanto por los ejecutivos como por los propios trabajadores entrevistados, como una instancia no necesaria. Pesan en ello, como razón, el hecho que **las relaciones con las jefaturas se establecen en forma directa**, sin necesidad de mediaciones, con políticas de "puertas abiertas". Otras veces puede indicarse que las buenas relaciones laborales hacen inexistentes los conflictos, de allí que no se justifique el sindicato.

Como indicamos en su oportunidad, ello nos parece una opción válida. Sin embargo, puede apuntar a dos aspectos muy diferentes. Por una parte, puede ser expresivo de un temor, por parte de los jefes, y que se trasmite a sus trabajadores, de la pervivencia de un sindicalismo de carácter tradicional, más proclive a relaciones laborales **confrontacionales** que a relaciones de cooperación. Ello muestra la importancia de hacer conciencia, tanto frente a empresarios como a trabajadores que las **relaciones laborales comprenden tanto las dimensiones de cooperación como las de conflicto**, y que el sindicato puede ser un importante instrumento y garantía de modernización de las relaciones laborales, sin perder su independencia.

En efecto, aunque se trata de una temática discutible, la propia experiencia recogida en las empresas estudiadas, muestra el interesante aporte de los sindicatos existentes. Particularmente, como vimos, 8 sindicatos de 6 empresas con buenos niveles de gestión participativa, han mostrado un significativo aporte en el perfil resultante del clima laboral y de las relaciones laborales cooperativas. Existía sólo 1 sindicato de tipo más tradicional, el de aquella empresa con bajos niveles participativos. Esto nos muestra la significación que asume su rol como **un actor relevante de los estilos participativos**, que se orienta a favorecer su vigencia y sus proyecciones, reforzando la acción de la empresa, como un socio y un aliado.

En este sentido, este rol que puede desarrollar un sindicato que lidere las relaciones laborales cooperativas, manteniendo su independencia y su rol de representante de los intereses de los trabajadores, puede permitirle a nuestro debilitado sindicalismo nacional, encontrar nuevos horizontes. Estos nuevos horizontes son susceptibles de darle una mayor vigencia, ayudándole a salir de la crisis en que se encuentra hoy en día sumergido, tanto en nuestra realidad nacional, así como en distintas otras sociedades.

Ello vendría a darle salida y a proporcionarle horizontes a las distintas declaraciones de la CUT y de sus dirigentes nacionales, entregadas en los últimos años, en orden a tener una capacidad de propuesta, a transformarse en un sindicalismo moderno, profesionalizado y tecnificado. Del mismo modo, este camino de renovación, bien puede abrirse a establecer un nuevo tipo de concertación social.

5.3. Los Desafíos de la Crisis Económica.

Es importante considerar, como ya hemos reiterado, que la coyuntura de **la crisis asiática y sus efectos** en el país, ha puesto a prueba este tipo de relaciones laborales cooperativas y participativas, estos estilos del management participativo.

Hemos podido observar, cómo estos estilos han permitido a la gran mayoría de las empresas estudiadas enfrentar en buenas condiciones los desafíos y las fuertes exigencias de la caída de la demanda, las dificultades de financiamiento, la contracción de los mercados, etc. Ello ha llevado a un progresivo proceso de racionalización y de reducción de costos, que en varias empresas **no ha determinado despidos de personal**. Más bien, se ha acudido en ellas, a la **externalización de faenas**, o al **reemplazo de los subcontratistas** por sus propios trabajadores, al incremento de la polivalencia, y a una intensidad en el trabajo. Del mismo modo, la **flexibilización del trabajo**, y las **fusiones de empresa** han constituido otra de las salidas implementadas.

En efecto, como pudimos constatar en muchos casos, el hecho de haber iniciado con bastante anterioridad estos estilos participativos, ha posibilitado que la forma de enfrentar la crisis no ha haya sido traumática. No sólo ha evitado los despidos, sino también ha ayudado a sobrellevar la **mantención de los salarios**, aunque sin los incrementos que se tenían antes de esta crisis. Gracias a este ambiente de confianza se han podido enfrentar los desafíos de la crisis. Del mismo modo, se estima que dicho ambiente ayuda a enfrentar los problemas, sin estrés, no perdiendo el control de la situación, lo que da confianza y mejora la salud mental.

En algunos casos los **mecanismos de recepción de ideas y sugerencias** se utilizan para encontrar soluciones ante la crisis, evitando despidos. Lo mismo sucede con la utilización de los mecanismos de **mejoramiento continuo**. En varias empresas se reconoce incluso, que paradójicamente, la propia crisis incentiva el rendimiento y la creatividad.

Del mismo modo, la crisis es vivida, en muchas oportunidades, como hemos dicho, no enfrentándola con el despido del personal, para abaratar los costos, sino **precisamente por la vía de los aumentos de la productividad**. Esto ha implicado racionalizaciones,

mejor trabajo en equipo, tecnologías, polivalencia, mejoramiento continuo, preservación de la calidad, etc.

Sin embargo, **ello ha puesto a prueba estos estilos participativos**, determinado un clima de inestabilidad en el empleo, que está comenzando a hacer parte de **una nueva cultura laboral**. Ya es un lugar común reconocer el acortamiento del ciclo de los productos, y por ende el ciclo ocupacional, las nuevas habilidades requeridas. Es decir, lo lejos que nos encontramos de la antigua situación del trabajo estable, de por vida, en la misma empresa. **Ello tensa este estilo de relaciones laborales cooperativas**. Pone a prueba el involucramiento, la implicación, el compromiso del trabajador. Se trataría, usando un símil, de noviazgos o matrimonios, de corta duración, donde la fidelidad y el compromiso no tienen permanencia. Otra expresión de lo anterior, es que en algunas empresas, al haber reducido personal, sin que sean reemplazados los trabajadores despedidos, ello ha incidido en una mayor carga de trabajo. Ello no obstante, en la gran mayoría de los casos, estos desafíos y requerimientos han podido ser enfrentado, gracias a los estilos participativos que prevalecían.

Sin embargo **este es un riesgo que puede preverse como posible y frecuente**, y que por lo tanto exige redefiniciones y nuevas búsquedas para poder compatibilizar los estilos cooperativos y participativos con esta realidad fluctuante y en movimiento.

Efectivamente, esta última dimensión de la estabilidad en el trabajo tiene características muy especiales, al estar estrechamente vinculada a los tipos de desarrollo vigentes. Hoy estamos insertos en un contexto creciente de globalización, de abolición de las barreras proteccionistas. En este contexto, como indicamos en nuestro desarrollo, el trabajo está lejos de ser para toda la vida. Prevalece, en cambio, la rotación, así como la reconversión constante de las calificaciones. Ello pone un serio problema a los estilos de management participativo, apareciendo una contradicción entre el compromiso con el trabajador y el involucramiento del mismo. La valorización del aporte del recurso humano, y las permanentes readecuaciones de las empresas a los cambiantes mercados (ventas de empresas, filializaciones, fusiones, etc.). Es decir, se acentúa aquella tensión a la que hicimos mención, la **tensión "relaciones cooperativas/estabilidad en el empleo"**.

Esta tensión nos lleva a una previsión de especial relevancia, que ya adelantamos en nuestro análisis, y que dice relación al **carácter sistémico que tienen las relaciones laborales cooperativas y participativas**. Éstas no pueden sólo concebirse en el reducido ámbito de la empresa. En efecto, frente a esta tensión "relaciones cooperativas/inestabilidad en el empleo", queda clara la importancia que deben asumir tanto el Estado y la sociedad civil (entendida en el sentido más arriba señalado), como la propia empresa y las organizaciones empresariales y sindicales, aspectos que consideraremos de inmediato en el punto dedicado a las sugerencias para la acción.

5.4. Los atractivos del Postaylorismo o Postfordismo.

Otra de las previsiones que podemos señalar, es el riesgo de una especie de nuevo taylorismo o más bien de un postfordismo. Dadas las profundas transformaciones a las que recién hemos hecho referencia, y dada la fuerte inversión que supone la vigencia de las relaciones laborales cooperativas, es posible que exista una tendencia a fundar la competitividad de la empresa, en la mera política del incentivo económico. Ello, sin preocuparse por toda la gama de valores, políticas, programas, instancias y mecanismos que hemos venido consignando.

Este es un riesgo que puede darse y que se da en muchas empresas, de cambiar esfuerzo, iniciativa, creatividad, sacrificio, etc., por mejores salarios, por bonos de producción, por regalías y beneficios, sin mayor preocupación por las dimensiones de la

participación. Es una opción, y puede estar bastante generalizada. Acabamos de plantear la prevalencia de los nuevos perfiles de la competencia, la importancia creciente de las series cortas, flexibles, 'adaptadas a las nuevas exigencias de los clientes, los ciclos cortos de los productos, los impactos de las crisis económicas y las restricciones de los mercados, la exacerbación de la competitividad, etc. Todo lo anterior, lleva a pensar, como lo hemos dicho, que el mero estímulo económico puede animar la dedicación al trabajo, para enfrentar estas situaciones. Si ello es así, no es menos cierto, que además de un estímulo económico, puede estar vigente la participación en una empresa común, una misión compartida, un proyecto del cual se es artífice a través del propio aporte creativo, y del cual se es co-responsable. Ello puede ser, evidentemente, una **importante y decisiva ventaja comparativa**. De allí la importancia del efecto de demostración que origina un estilo de management participativo aplicado con integridad, con lealtad y con verdadera valoración y compromiso con la persona del trabajador.

6. SUGERENCIAS PARA LA ACCIÓN.

Entregamos a continuación, un conjunto de sugerencias para la acción que se desprenden de estas mismas conclusiones reseñadas.

6.1. Reforzar e Integrar el Discurso de los Actores Sociales, como una Señal para el Empresariado y los Trabajadores.

Otro aspecto que rescatamos en nuestro análisis, está referido al importante impacto que ejerce el discurso de los actores sociales, respecto a los contenidos de las relaciones laborales modernas de tipo cooperativo en las que priman los estilos del management participativo. Dicho discurso puede constituir una señal para el empresariado en general y para los trabajadores, en orden a propiciar un nuevo tipo de empresa en la que predominen las relaciones laborales cooperativas y los estilos de gestión que las incentiven.

Destacan en este campo las referencias entregadas por el **Presidente Frei** en sus discursos y Mensajes Presidenciales, así como las intervenciones de los personeros del **Ministerio del Trabajo**, que entregamos inicialmente.

Por ello, como una primera sugerencia para la acción, es de especial importancia, dada la trascendencia política y social que asumen los estilos de gestión participativa, que los planteamientos referidos a la opción del Gobierno y de sus autoridades por las relaciones laborales modernas y cooperativas, tengan una especial difusión. Ello exige mantener una ofensiva comunicativa respecto a estas opciones y las exigencias que imponen los estilos modernos de gestión, en orden a la participación, capacitación, reconversión, recepción de ideas, estilos participativos, instancias de trabajo conjunto, etc. Esto implica que tales contenidos, puedan y deban estar presentes en forma permanente en las intervenciones de estos personeros, tanto en los **Mensajes Presidenciales, discursos oficiales, seminarios**, intervenciones ante **la prensa**, en los **artículos de difusión**, etc. Ello, dado el importante impacto que tiene la opinión de las autoridades de Gobierno en el ámbito empresarial, laboral y en el seno de la opinión pública.

Sería de interés que esta misma preocupación fuese **asumida y difundida por otros personeros de Gobierno**, léase Ministerios de Hacienda, Economía, Corfo, etc., preocupándose de entregar un mensaje común que se multiplique, retroalimente en términos coherentes y unitarios, en un proceso que maximice las sinergias.

6.2. Difusión de Los Aportes del Centro Nacional de la Calidad y la Productividad (CNPC).

A lo largo del estudio, en el contacto directo con las empresas, hemos podido comprobar la efectiva labor que desempeña el CNPC, en orden a difundir el interés por la calidad total, especialmente en lo que se refiere a las relaciones laborales. Muchas de las empresas investigadas han hecho expresa referencia a la labor de este Centro, en orden a la capacitación recibida, a su asesoría, y a su permanente apoyo en los esfuerzos que dichas empresas realizan para modernizar sus relaciones laborales.

El Sistema de Calidad Total propiciada por este Centro, constituye un importante referente y una instancia de difusión y capacitación que despierta el interés de diversos empresarios por asumir los nuevos estilos participativos. Muchos de los empresarios entrevistados entienden, gracias a este aporte, que la calidad, así entendida, es un concepto general de calidad total. Constituye una filosofía de administración que involucra al ser humano como factor importante y que lo integra como parte estratégica, incorporando como aspecto integrante, la calidad de las relaciones laborales.

Del mismo modo, el Premio a la Calidad y la Productividad establecido por este Centro, por la precisión de los criterios que define para su otorgamiento, en la práctica lleva a que las empresas que intentan optar por este concurso, comiencen a asumir una serie de prácticas propias del management participativo, de los estilos de gestión de las relaciones laborales de tipo cooperativo. En este sentido, como planteamos en nuestro desarrollo, dicho Premio es claramente un instrumento de socialización y de promoción de las relaciones laborales participativas.

De allí la importancia que asume el incentivo y refuerzo de la labor de difusión de las acciones, programas, políticas y logros de este Centro, en vistas a ampliar el conocimiento de su aporte en el seno del empresariado y de las organizaciones de trabajadores.

6.3. Una Temática para el Foro de Desarrollo Productivo

Además de las altas funciones que cumple el Foro de Desarrollo Productivo ¹ (o la instancia que lo reemplace), puede ser de especial importancia que refuerce una labor de difusión de los nuevos estilos del management participativo, con valoración del recurso humano, e impulsores de relaciones laborales cooperativas. Ello podrá integrarse y reforzar su rol de impulsor y de agente de **un nuevo tipo de concertación social**. Esta labor es factible y necesaria de ser asumida por las instancias que puedan continuar o reemplazar su acción en el futuro.

En la medida en que las nuevas experiencias del management participativo se difundan, ello podría ayudar a **superar los temores** y mutuas prevenciones que tienen, tanto los dirigentes empresariales como los dirigentes sindicales. Esta difusión y participación en las tareas que acabamos de reseñar en los puntos anteriores puede facilitar la tarea y los propósitos inherentes a una misión de **anar voluntades y canalizar las energías** hacia los proyectos de un desarrollo nacional, realizado en conjunto, con respecto mutuo y con la participación efectiva de los principales actores sociales.

Esta labor ayudaría a fundar e impulsar un **nuevo tipo de tripartismo**, en el que el Gobierno, a través de sus políticas y orientaciones, a través de sus instituciones y organismos, sirva de orientador, impulsor y garante.

¹ Ya finalizada esta investigación, el importante rol jugado por el Foro de Desarrollo Productivo, pasó a ser asumido por el Consejo de Diálogo Social.

Este trabajo de concientización, permitirá reforzar los programas e instancias de concertación social, y difundir las experiencias de las relaciones laborales cooperativas al resto de las empresas, especialmente **hacia aquellos sectores empresariales y laborales más tradicionales**, donde priman las relaciones autoritarias y verticalistas, y las orientaciones confrontacionales, que son las que predominan en nuestra realidad nacional.

6.4. Socializar la Importancia del Liderazgo (labor de los Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos) en la Opción por los Estilos Participativos de Gestión.

Una cuarta sugerencia para la acción, que se desprende de los resultados de este estudio, es la de socializar y reforzar la importancia que asumen estos cuadros directivos en la gestación y desarrollo de las nuevas políticas de relaciones laborales cooperativas. En efecto, como hemos podido comprobar, en la mayoría de las empresas estudiadas, este tipo de relaciones han sido impulsadas por **determinados líderes**, que logran imponer y convencer de la necesidad y utilidad de estos nuevos y modernos estilos de gestión del recurso humano.

Se trata, en la mayoría de los casos de un **Gerente General** que se ha interesado por el tema, o bien de un **Gerente de Recursos Humanos o de Relaciones Laborales** especializado y con experiencia en el tema.

Lo importante a destacar es que el impulso del nuevo estilo en la relación empresa/trabajador supone y exige un líder que lo impulse y que arrastre al conjunto. Una vez asumida en la empresa la opción por las relaciones laborales modernas y participativas, la **Gerencia de Recursos Humanos**, en la mayoría de las empresas estudiadas, juega un rol de primera importancia. Este rol se refleja en la preparación, en la programación, en la implementación, en la animación y en la evaluación del estilo de relaciones laborales cooperativas. A su vez, estas gerencias, cada día en forma más consecuente están ocupando **un lugar de importancia en la jerarquía organizacional**. No como en el pasado, cuando por lo general, o bien no existían las gerencias de recursos humanos, o estaban situadas en oficinas de segundo o tercer grado, en la parte más baja del escalafón.

De allí la importancia de que los diversos Centros de Formación y Promoción, Universidades, organismos e instancias del Trabajo, puedan asumir estas tareas. Es decir, que además de sus labores académicas, cuya importancia nadie desconoce, impulsen la tarea de sistematizar, promover, socializar y vincular las experiencias exitosas que se implementan y desarrollan en las empresas pioneras en estos estilos. Ello supone, el desarrollo de seminarios de investigación y de difusión, así como el intercambio con representantes de empresas de otros países que sean pioneras en este campo.

En esta misma línea, dada la importancia que asume el liderazgo de los dueños de empresas, o bien de estos cuadros directivos, se revela de primera importancia, el poder profundizar y ampliar las **instancias de convocación y de capacitación** que pueden impartirse a estos personeros a través de los organismos de Estado. Me refiero principalmente, además de la referencia al CNPC ya entregada, a la labor de convocación y formación que realiza el **Ministerio del Trabajo, y la Subsecretaría del Trabajo**, así como la **OIT (Equipo Técnico Multidisciplinario en Chile)**. Ello, principalmente por el poder de convocatoria que tienen estas instancias, y por la importante inversión que este tipo de actividades representa. Ello permitiría suscitar nuevos agentes de relaciones laborales cooperativas, lo que mejoraría el nivel del clima laboral en las empresas, facilitando a la vez la labor impulsora, preventiva y correctiva de estos organismos.

A su vez, esta labor, permitiría perfeccionar y ampliar la labor similar que realizan las instituciones académicas, como los Centros de Extensión de las Universidades, garantizando un tipo de formación, de acuerdo con los criterios de justicia y equidad que propician las políticas de Gobierno, y que pueden no estar tan enfatizadas en estos organismos privados.

Para ello es factible contar con el apoyo de las propias organizaciones empresariales, y de trabajadores. Este apoyo ayudaría, a su vez, a preparar y favorecer los necesarios caminos e instancias de concertación social, tan poco desarrollados en estos últimos años, y sin embargo, cada vez más necesarios.

Para este trabajo, ha sido importante, como lo demuestra nuestro análisis de las experiencias consignadas, que prácticamente en la mayoría de las empresas estudiadas, el personal directivo, todos sus niveles, haya mostrado una importante adhesión a las políticas generadas y propuestas por la Gerencia de Recursos Humanos. Esta adhesión los ha convertido en los principales vehiculizadores de los estilos participativos. Con esto estamos destacando una importante **masa crítica**, capaz de apoyar y de enriquecer este trabajo de socialización, de sistematización y de socialización propuesto.

6.5. El Reforzamiento del Rol de los Supervisores.

En esta cadena, que parte del Gerente General, y de la Gerencia de Recursos Humanos, pasando por las jefaturas hasta llegar al personal operario o administrativo, el eslabón clave es, generalmente, el supervisor. Es decir, las jefaturas que están en contacto directo, con el personal de base de la empresa.

Si este supervisor no es objeto de un constante y persistente trabajo de capacitación, de comunicación, y de participación conjunta, es previsible que el flujo de orientaciones y políticas dirigidas a valorar el aporte del recurso humano, a incentivar su participación activa y creativa, a reconocer y estimular, etc., puede ser cortocircuitado. En oposición, se tenderá a enfatizar más bien las dimensiones autoritarias, o la mera eficacia de la labor. O bien, el cumplimiento de las metas sin importar los medios utilizados, haciendo prevalecer la disciplina y el orden por sobre las relaciones humanas, etc.

Esto explica, entre otras razones ya examinadas, que cuando estos vasos comunicantes **no operan en forma plena en todos y cada uno de los ámbitos de las empresas**, los estilos participativos no logren invadir todos los espacios y ámbitos de la empresa. De allí la importancia que asumen los esfuerzos por transformar estos cuadros en verdaderos **facilitadores y levantadores de barreras**, que susciten la iniciativa, la responsabilidad y la creatividad de los distintos grupos de trabajo.

Para facilitar esta labor, nos parece de especial importancia, entre muchas de las medidas reseñadas en nuestro estudio: la capacitación especialmente dedicada a este estamento. El cuidadoso trabajo de selección de un grupo de trabajadores con condiciones de transformarse en líderes, los cuales puedan ser objeto de un seguimiento especial. La programación de reuniones de participación periódicas de las jefaturas con este personal de mandos medios. La presencia de las jefaturas anteriormente nombradas, en las reuniones de comunicación y participación que son presididas por estos supervisores con sus trabajadores de base. Ello permitirá velar porque la transmisión de la cultura de las relaciones laborales cooperativas, la misión y los objetivos de la empresa sean adecuadamente transmitidos al personal de base, etc.

A ello se agrega el permanente trabajo de formación y calificación, tanto al interior de la empresa, como con ayuda de centros especializados, que mantenga siempre actual la preocupación por la renovación y el perfeccionamiento de estos cuadros. Al respecto,

cabe recomendar una especial preocupación de los organismos capacitadores de Gobierno, **en particular del Sence**, por el desarrollo de planes formativos para este tipo de mandos medios. Dada su posición estratégica en la transmisión de la "cadena de valores cooperativos", entre gerencia y trabajador, esta labor con los supervisores, puede constituir una importante inversión bastante multiplicadora y ahorradora de esfuerzos frente al mundo del trabajo. Cabe destacar la importancia, en este caso y en los restantes, de la "capacitación permanente".

No podemos dejar de mencionar, la especial tensión que puede producirse en estos cuadros, paradójicamente, por la propia excelencia de las relaciones laborales participativas. En efecto, como pudimos constatar en algunos casos, en la medida en que el grupo de trabajo va adquiriendo mayor responsabilidad, iniciativa y creatividad, el rol de este supervisor puede comenzar a verse amagado. De allí también, la necesidad de buscar los caminos de reconversión y de recalificación de este personal de tan alta significación en el desarrollo de los estilos participativos en la empresa.

6.6. Impulso a la Capacitación Sindical.

Una línea de acción fundamental que se desprende del estudio realizado, es la potencialidad que ya hemos destacado en forma reiterada, del sindicato como impulsor, referente e incentivador de las relaciones laborales cooperativas. Lo importante a retener al respecto, como indicamos recién más arriba, es este nuevo horizonte que se abre al sindicato, a partir de este tipo de empresas con estilos de gestión modernos y participativos. Nos referimos a este horizonte, como **camino de redefinición y de resurgimiento del sindicalismo**, hoy día bastante en crisis en nuestra realidad nacional.

De allí la importancia de un trabajo **de formación y capacitación sindical, por parte de las instancias de Gobierno y la OIT**, léase Equipo Técnico Multidisciplinario de la OIT en Santiago, Sence, Ministerio del Trabajo, Dirección del Trabajo, Foro de Desarrollo Productivo, Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, etc. Estas instituciones y reparticiones son las que están en mejores condiciones para desarrollar este trabajo de formación, mostrando los vastos y variados campos de participación que se le abren a un sindicalismo que siga el camino de liderar los estilos del management participativo.

Ello puede proyectarse en el trabajo de **propiciar un nuevo y moderno estilo de negociación colectiva**, basado en lo que puede denominarse la "implicación negociada". Esto significa, en breve, que el sindicato acepta y compromete su participación, su involucramiento y liderazgo en el desarrollo de las relaciones laborales cooperativas y participativas, su inserción en los nuevos estilos de gestión. Pero, en cambio, inscribir en esta misma perspectiva, sus demandas de mejoramientos salariales, de participación, de condiciones de trabajo, de higiene y seguridad, de salud y previsión adecuadas, etc. Presentadas, tales demandas, como requisitos necesarios, precisamente para cumplir en mejores términos su misión, en un contexto de reciprocidad que verifique las relaciones laborales cooperativas y participativas.

Esto supone un trabajo de charlas, seminarios, cursos especializados, etc., sobre estos nuevos estilos de negociación, profesionalizada, técnica, informada. Supone una capacitación que permita a la dirigencia sindical conocer en profundidad la realidad de la empresa, del sector y de la economía nacional. Que propicie directa y ampliamente la participación de las bases en estos procesos de negociación; que sepa recoger las aspiraciones reales y concretas de las bases, etc.

Del mismo modo esto supone y exige favorecer **un tipo de dirigente, directamente vinculado a la producción o al servicio**, conocedor de la misión, visión y objetivos de

la empresa. Se trata de un dirigente que conozca la realidad de cada taller o sección. Que conozca y domine la realidad interna y externa de la empresa, sus desafíos, sus cuellos de botella, sus debilidades, fortalezas y potencialidades, **superando así el mero sindicalismo de cúpula.**

Este trabajo es igualmente, o quizá mayormente sugerido para ser igualmente realizado con los **organismos representativos del empresariado.** Esto con el fin de hacerles tomar conciencia del aporte que puede realizar un sindicalismo moderno y participativo, y a la vez independiente y ligado tanto a sus bases como al destino de la empresa.

6.7. Modernización en las Empresas y Servicios del Estado.

Como complemento de todo lo anterior, es de principal interés, que **las empresas y servicios del Estado** puedan asumir y desarrollar los contenidos, mecanismos y políticas que encarnan y expresan los estilos de relaciones laborales participativos que hemos venido consignando y analizando.

Este tipo de relaciones laborales cooperativas, manteniendo la especificidad de los organismos de servicio público, redundan directamente en una mejor calidad de vida del funcionario y en un mejor servicio a los usuarios. De allí la importancia que asume la labor de **modernización de los servicios y empresas del Estado** que ha propiciado el Gobierno, y la necesidad de profundizarla, ampliarla y apoyarla.

Ello se revela de especial importancia, en primer término, como una necesidad de consecuencia con el discursos de las máximas autoridades de Gobierno y de los Organismos y Servicios del Trabajo. Y, en segundo término, como un efecto de demostración, como una **vigorosa y potente señal** para el empresariado y los trabajadores.

6.8. Instancias de Recalificación, Reconversión y Empleabilidad.

La realidad fluctuante y cambiante de la empresa moderna, que ya examinamos en nuestras previsiones (supra, 5.3.), muestra la necesidad, por parte del Estado y de los diversos organismos de Gobierno ya reseñados, de la generación de **políticas que faciliten la readaptación de la mano de obra, la recalificación, la reconversión laboral.** Ya es un lugar común reconocer el acortamiento del ciclo de los productos, y por ende del ciclo ocupacional, las nuevas habilidades requeridas, lo lejos que nos encontramos de la antigua situación del trabajo estable, de por vida, en la misma empresa. Por eso, como lo plantea O. Rosales ("El zapping ocupacional en la economía globalizada", El Diario, 5 de Julio de 1999), "la protección del empleo deberá ir transitando hacia la protección de la movilidad ocupacional, concentrándose en políticas que faciliten la readaptación de la mano de obra y mitiguen los costos de la estabilidad...".

A ello aludíamos precisamente en nuestras referencias a la implementación de la adecuada protección del trabajador cesante, como lo propone el Seguro de Desempleo, que pueda, a su vez, incorporar las tendencias que vaya imponiendo el devenir de la empresa del futuro.

Ello se encuentra estrechamente vinculado a las **reformas educacionales** en curso, a los cambios y modernizaciones de la educación general y de la formación técnica, para adaptarse a estos mercados laborales cambiantes y fluctuantes, propios de la actual modernidad. De allí la importancia de favorecer, especialmente en las **escuelas técnicas** una enseñanza y socialización de estos jóvenes con los principales contenidos y exigencias del management participativo.

Esto supone una reflexión y una **acción conjunta** del Gobierno, de los Empresarios, de los Educadores, y de las propias organizaciones de trabajadores, para enfrentar los cambios en el empleo. Ello exige, además, pensar en la implementación de una **legislación laboral** adecuada que combine y compatibilice las exigencias de los nuevos estilos productivos, con los derechos esenciales de los trabajadores. Estas necesidades e imperativos plantean exigencias, tanto al Estado como a la sociedad civil.

Por **parte del Estado**, en estos contextos de inestabilidad y de fluctuaciones, de necesidad de ajustes, a los que hacíamos referencia más arriba, queda evidente la necesidad de una definición de programas y planes. Tanto de **apoyo al trabajador desempleado** (como los seguros de cesantía), como de **incentivo al empleo** (capacitación, reconversión, socialización de información, etc.), canalizando las demandas de empleo, con sistemas modernos, y vinculándolas a las ofertas empresariales.

Por **parte de las empresas**, queda claro igualmente, la necesidad de establecer planes, tanto de **reconversión, y de recalificación, como de desvinculación asistida** acorde con las necesidades de la empresa. Ello permitiría verificar la opción por el **management participativo**, el compromiso con el recurso humano, incluso proyectándose al trabajador ya fuera del ámbito de la empresa. Lo recientemente indicado nos hace reiterar lo indicado respecto a la importancia que asume un enfoque integral y sistémico de las relaciones laborales, no sólo referido al exclusivo ámbito de la empresa.

7. BASES PARA UNA PROFUNDIZACIÓN DE LA DEMOCRACIA.

Del estudio realizado hasta el momento, y de estas conclusiones, previsiones y sugerencias para la acción, se desprende la importancia que pueden asumir estos estilos del **management participativo** en el trabajo de extensión y de profundización de la democracia en nuestra sociedad política y civil.

Nos parece evidente que un estilo participativo, que valora el recurso humano, se funda en última instancia, en los valores del mundo de la vida, de la cultura, en el diálogo, en el consenso. Estos son precisamente los valores que pueden contrarrestar el imperio absoluto del mero cálculo racional, de la mera adecuación de medios a fines, de la mera racionalidad científica-tecnológica. Racionalidad tan propia del liberalismo individualista, que puede penetrar todos los ámbitos de la vida social y política, como ha sucedido en los años anteriores.

Estos estilos participativos, en un proceso de causalidades recíprocas, se proyectan en un **Estado Democrático**, en una **Política Democrática**, basada, no en la mera función de garantizar los equilibrios macroeconómicos, sin participación ciudadana, sino en un Estado y en una Política basada en el consenso, en el diálogo y la participación ciudadana. A su vez, una sociedad y un Estado democrático ayudarán a que en la empresa puedan prevalecer los estilos participativos, generando así un círculo virtuoso.

En efecto, las formas de producción del pasado reciente, propias de un modelo de desarrollo "hacia adentro", de sustitución de importaciones, y los estilos de gestión tayloristas, responden y son funcionales al predominio del mero cálculo racional económico, en la empresa. Revelan el imperio de la sola lógica del mercado y de una racionalidad científica-tecnológica. Su consecuencia más negativa, es que esa misma lógica corre el riesgo de **extenderse al ámbito de la sociedad política** y que se imponga una **Anti-Cultura** en la que la **Economía** domine el **Ámbito de lo Social y lo Político**.

7.1. El Riesgo que la Economía domine el Ambito de la Política, el Mundo de la Vida.

Es preciso évitar el riesgo de que la política y el Estado, se limiten a garantizar el funcionamiento del mercado, y solamente procurar los grandes equilibrios macroeconómicos. De tal modo que la **racionalidad política**, la vida en sociedad, termine basándose exclusivamente en las **relaciones de producción**, invadiendo éstas los espacios de la **comunicación**.

El riesgo, para tomar las palabras de Hannah Arendt (1961), es:

Que el ámbito de lo privado,
del **oikos**,

(de la "economía doméstica, el ámbito de la necesidad, de la casa, de la servidumbre y la rutina"),

invada el ámbito de lo social,
de la **polis**,

(el ámbito de la política, de la libertad, de la realización del hombre).

Justificándose la dominación, el orden y el sometimiento social, en base al mero funcionamiento y salvaguarda de las estructuras económicas. ¿Cuál es su peligro? Tal dominación y tal imperio, significaría en la práctica negar, el espacio de la **comunicación**, del **diálogo**, de la **cultura**, del **mundo de la vida**.

7.2. Consecuencias en la Vida Política.

Así, a partir de una vigencia de los estilos y las relaciones laborales tayloristas, basadas en el único y exclusivo interés de la maximización de ganancias, con olvido del recurso humano, existe el riesgo de que predomine en la empresa la mera actividad racional con relación a un fin, determinando el cuadro institucional. Ello se proyectaría en que la tecnología impondría el qué y cómo producir, qué bienes y productos usar. Pero no sólo eso, sino que además, todo el aparataje de la publicidad de masa, esta publicidad aliada principal de la tecnología, sería la que en última instancia podría asignar, fundamentar y expresar, la gama de valores, personales y sociales, que dichos productos representan.

En ese cuadro, es la propaganda de masa, la que **crea las necesidades** respectivas en los consumidores, estableciendo para ello, los parámetros de la **valía, de lo bueno, de lo verdadero y de lo bello**. Esto redundaría, en breve, en que el **Estado y la política** se reduzcan sólo a **evitar los disfuncionamientos del sistema económico**, legitimando su acción, por el buen funcionamiento del sistema, sistema basado en última instancia en el predominio de la ciencia y la tecnología, en un perfecto círculo vicioso.

En esa misma medida, se tratará, de **impedir una discusión pública**, coartando la formación de una **voluntad política**, de un **diálogo ciudadano**, so pretexto que la solución de los problemas técnicos escapa a la discusión pública y sólo pertenece al **ámbito de los expertos**. Ello no significa desconocer que son los ciudadanos los que eligen a sus representantes, confiando en ellos, sino alertar sobre una pasividad ciudadana que cada vez más abandone su vigilancia y su participación democrática.

7.3. La Posibilidad de Fundar una Nueva Identidad Colectiva.

A partir del análisis de las relaciones laborales cooperativas y participativas, de su filosofía y de sus valores de base, es posible pensar, siempre como realidad emergente, en la posibilidad una **nueva identidad de los actores laborales en la empresa**. Considerados éstos como agentes participativos, corresponsables, creativos e implicados en una tarea común, como **actores y sujetos** de la producción. Esto supone superar las orientaciones meramente reivindicativas, centradas en la tradicional defensa económica y laboral, sin consideración de la realidad integral de la empresa. Es esta percepción integral la que nos permite concebirla, como ámbito de acción conjunta, de integración de esfuerzos por parte de actores autónomos pero complementarios. Ella implica, por consiguiente, abandonar la idea de la confrontación basada en una suma-cero de intereses contrapuestos.

Esto no significa, por parte del trabajador, en ninguna medida, el abandono de las dimensiones de independencia y autonomía, necesarias en todo cuerpo social, ni la ausencia del conflicto entendido como oposición de intereses contrapuestos, siempre acompañado también de la dimensión de cooperación, sino al revés, nuevos esfuerzos que sepan colocar la reivindicación en otro plano, y en un otro contexto. Esto, como veremos, está preñado de nuevas exigencias.

Así, se plantea más que nunca, el desafío de **llevar a la práctica** el discurso participativo empresarial, comprometido socialmente. El desafío de utilizar ese discurso como palanca y marco de una nueva reivindicación del trabajo que le suministre un nuevo contenido, una nueva ubicación y una nueva legitimidad a las reivindicaciones propias de la vida laboral.

Se trata, por consiguiente, de recomponer el actor sindical, de estabilizar un sistema de nuevas interacciones entre grupos de trabajo, para definir nuevas comunidades de trabajo portadoras de un imaginario colectivo diferente al tradicional. Así, una comunidad de referencia podría nacer de esta acción, fundando una nueva "cultura de productores". Una nueva cultura de empresa, que vaya reuniendo el **homo faber** y el **homo sapiens**. El sindicato podría entonces llegar a ser el federador de esas colectividades de trabajo. Su objetivo sería el de reforzar esta nueva identidad en ciernes, para llegar a hacerla operatoria, abriéndose a nuevas formas de auténtica gestión participativa.

En todo este planteamiento existe subyacente una nueva idea de sociedad y de democracia. Es decir, pensamos que en la base de una nueva empresa, auténticamente participativa, se encuentran el **fundamento de un nuevo tipo de sociedad más humana, más justa**. Ello significa e implica reaccionar contra la invasión del mero cálculo racional económico, sobre el conjunto de la vida en sociedad. En otras palabras, ello consiste en evitar que se imponga en la sociedad la mera lógica del mercado. O bien que se recupere para el trabajo su dimensión de **praxis** (trabajo entendido como actividad que involucra a la persona y que es capaz de desarrollarla y enriquecerla), sobre la de **poiesis** (trabajo entendido como esfuerzo disciplinado para la obtención de un producto)².

7.4. Fundar una Nueva Democracia.

Una nueva vida relacional, basada en el mundo de la vida, en los valores del hombre, de su cultura, en una **comunicación exenta de dominación**, tiene la posibilidad de fundarse y de comenzar a vivirse desde la realidad de la empresa (presidida, por cierto, por los estilos de gestión participativa que hemos venido analizando). Ello implica hacer operante y eficaz el nuevo discursos empresarial. El reconocimiento del valor del recurso humano, de su creatividad, de su aporte como sujeto, el incorporarlo como persona involucrada y activa en la vida de la empresa, tendería a fundar una nueva cultura del trabajo, a penetrar la propia vida de trabajo, el propio lugar de trabajo, de la empresa.

² Cfr. Sergio Silva SS.CC, "Trabajo, cultura moderna y cristianismo", Seminario del Programa de Economía del Trabajo, e Instituto de Sociedad y Religiosidad Popular, Santiago, abril de 1991).

Desde allí, desde esta nueva vivencia de un trabajo del hombre en cuanto persona y sujeto, unificando el homo sapiens y el homo faber, este nuevo tipo de relaciones laborales, podrá con un nuevo impulso fundante y fundador, re-invasión el ámbito de lo social.

Tal esfuerzo, proyectado al ámbito de la política, y a la vez reforzado por una sociedad democrática, ayudaría, en última instancia, basándose en una auténtica participación conjunta, a que los hombres podamos discernir, a través del diálogo, del consenso, del debate democrático, **no sólo aquello que queremos tener para vivir, sino el tipo de existencia que queremos vivir.**

En la perspectiva que venimos esbozando, la democracia pasa a fundarse en una interacción mediatizada por el lenguaje mismo, es decir gracias a una **liberación de la comunicación**. Así, podremos entender por "democracia", en la perspectiva de J. Habermas (1978): "las formas institucionales garantizadas de una comunicación universal y pública, en la que el ciudadano pueda participar. Esta discusión estará consagrada a la cuestión práctica de saber cómo los hombres pueden y quieren vivir juntos, en el cuadro de condiciones objetivas determinadas por el poder inmensamente acrecentado del cual disponen sobre las cosas". Es decir, el propio ciudadano como persona, desde sus organizaciones, o por sí mismo, es el que entrará a definir el norte, el destino, de la sociedad.

Aquí radica el lugar teórico de una nueva vida de trabajo, en la que se vuelven a encontrar el homo faber y el homo sapiens. Aquí se reunifican para reconciliarse y para superar la separación que introdujo entre ambos el taylorismo y la visión estrecha de la empresa concebida como sola expresión del capital o de la administración gerencial. Así, las nuevas tendencias del management participativo, propias de la empresa moderna y competitiva, que hemos examinado y que comienzan a hacerse presente en la vida económica, tienen una dimensión cultural. Éstas, al proyectarse a la vida social en su conjunto, pueden contribuir a fundar una nueva democracia basada en el hombre y en su aporte como persona, como sujeto y como actor de desarrollo. Lo que no es sino el fundamento de una nueva cultura, en la que el hombre es el dueño de sí mismo.

BIBLIOGRAFIA

- ABERNATHY W.J., CLARK, K. B ADLER, P.S. (1987). "Automatización y Calificaciones. Nuevas Orientaciones", en Sociologie du Travail, N°3, París.
- ADLER, P.S. (1987). "Automatización y Calificaciones. Nuevas Orientaciones", en Sociologie du Travail, N°3, París.
- ARENDT, H. 1961. Condition de l'homme moderne. Calmann-Lévy. París.
- ASHBURN A. (1986). "People and automation: Report of the committee on the effective implementation of advanced manufacturing technology, National Research Council", American Machinist.
- DIRECCIÓN DEL TRABAJO (1996). "Guía de Negociación Colectiva". Stgo. Chile.
- FRIAS, P (1994). "Empresa moderna y desafío de renovación sindical". En Temas Laborales, Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- FRÍAS, P (1997). "Empresa moderna y cultura del trabajo: su proyección en la sociedad y en los desafíos de renovación sindical". Documento de Trabajo, PET, Santiago.
- GUERRA, P. (1994). "El Management Participativo y los actores laborales en Chile". Tesis Postgrado en Ciencias Sociales del Trabajo, PET y Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago
- GUERRA, P. Y SUPERVIELLE, M. (1993). "De la producción en masa a la producción ajustada. La nueva organización del trabajo", Ceals-Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo.
- GRAHAM M.B.W. Y ROSENTHAL S.R. (1985). Flexible manufacturin requires flexible people, Boston University, Manufacturing Roundtable Research Report. Boston.
- HABERMAS, J. (1978). La Technique el la Science comme Ideologie. Denöel-Gonthier, París.
- HERRERA, G. (1993). "Cambio Tecnológico, y Relaciones Laborales: Claves de la Modernización Productiva". Documento de Trabajo, N° 96. PET, Agosto.
- HIRSSCHORN L., (1984). Beyond Mechanization, Cambridge (Ma.), M.I.T. Press.
- LEBORGNE, D Y LIPIETZ, A. (1992). "Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo", en revista "Trabajo" N°8, México.
- LUND R.T. Y HANSEN J.A. (1983). "Connected Machines, Disconnected Jobs", Cambridge (Ma.), M.I.T. Center for Policy alternatives.
- MENESES, F.J. (1998). "Productividad". Centro Nacional de la Productividad, Abril.
- MERTENS, L. (1992). "El Desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad", en Documento de Trabajo, N° 96. PET, Agosto, 1993. Crítica y comunicación, N° 8. OIT, Lima, Marzo.
- MERTENS, L. (1993). "Economía y cambios en los proceso tecnológicos", Inédito, Santiago.
- MERTENS, L. y PALOMARES, L.(1993). "EL movimiento sindical ante los cambios en la práctica productiva", en Economía y Trabajo, N°1, PET, Santiago, Enero-Junio.
- MERTENS L. Y PALOMARES, L. (1993). "Cambios en la Gestión y Actitud Empresarial en América Latina. Un Marco de Análisis", en Revista de Economía del Trabajo, N°2. PET, Santiago. Julio-Diciembre.
- MOLITOR, M.(1992). "Nuevas ofertas de participación", Documento de Trabajo, PET, Santiago. Abril.
- OIT. (1997). El Trabajo en el Mundo, 1997-1998: relaciones laborales, democracia y cohesión social. Ginebra. OIT.
- OIT. (1998). Instituto Internacional de Estudios Laborales. Documento de base preparado para el Seminario "El diálogo social y las relaciones laborales en América Latina, Santiago".
Guía Didáctica para la Negociación Colectiva: Una Herramienta Sindical. J. M. Sepúlveda y L. Vega, Editores. Lima, 1998.
- PET. (1992). Cartilla de Negociación Colectiva, Serie Conocer es Poder, Santiago.
- SCHULTZ-WILD R. Y KOHLER C. (1985). "Introducing new manufacturing technology: Manpower problems and policies", Human Systems Management.

- SILVA, S. (1991).** "Trabajo, Cultura moderna y Cristianismo", Seminario sobre Religiosidad Popular y Cristianismo. Programa de Economía del Trabajo, e Instituto Sociedad y Religiosidad Popular. Inédito. Santiago.
- TAYLOR, F.W. (1991).** Principios de la Administración Científica. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- TIXIER, P.E. (1986).** "Managment Participativo y Sindicalismo". En Sociologie du Travail, N°3, París.
- TIXIER, P.E. (1988).** "Legitimidad y modos de dominación en las organizaciones". En Sociologie du Travail, N°4. París.
- TIXIER, P.E. (1988).** "Legitimidad y modos de dominación en las organizaciones". En Sociologie du Travail, N°4. París.
- WEBER, M. (1977).** Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. México.
- WEIS, D. (1998).** "Negotiation et ressources humanines". Les éditions d'organisation. Paris.

