

El conflicto en la empresa chilena

Carlos Portales Echeverría

Profesor Escuela de Administración UC

Director de DataLab

14 de noviembre de 2019

El estallido social ha dejado en evidencia la fractura que existe entre diversos grupos de nuestro país. La empresa no está ajena a esa realidad. Existe un desconocimiento y desconexión entre los directorios y equipos ejecutivos de las compañías y sus niveles operativos. También es amplia la distancia entre el personal propio y los trabajadores de empresas contratistas y proveedoras que desarrollan múltiples actividades de la cadena productiva, sobretodo las de mayor riesgo.

El conflicto ignorado

Un conjunto amplio de la literatura y la propia gestión de empresas suele enfatizar con insistencia el rol del “compromiso” al interior de las organizaciones. Se trataría de posponer los intereses personales en pro de los objetivos de la compañía. Ello permitiría alcanzar la satisfacción de las aspiraciones que sus ejecutivos y trabajadores no podrían obtener de manera individual. En otras palabras, se

busca la unidad de todos los actores tras una visión común como instrumento clave para lograr una fuerza movilizadora en la empresa.

Sin duda que la convocatoria a sus miembros a contribuir tras un relato común puede aportar al desarrollo de la organización. Ello puede evitar, sin embargo, el abordar los conflictos existentes, aunque a veces ellos sean invisibles en las empresas y desde luego en la sociedad chilena en su conjunto, como ha quedado de manifiesto en las últimas semanas. El conflicto reconocido requiere que las partes, en primer lugar, se conozcan, en segundo término, se comuniquen y, finalmente, que establezcan reglas que guíen su relación para alcanzar acuerdos. El reconocimiento del otro y de los conflictos que con ese otro, obligan a escucharse, a comprender los puntos en común pero también las diferencias que existen entre ambos, exigen debatir y reaccionar frente a los planteamientos de la contraparte y a

comprender mejor al otro sobretodo en circunstancias en que las diferencias se agudizan.

La vinculación de ejecutivos, sindicatos y trabajadores a partir del reconocimiento y procesamiento de los conflictos existentes es un camino mucho más sólido como medio para la construcción de confianza y cohesión al interior de una comunidad empresarial. La gestión verdadera de los conflictos existentes provee una alternativa más robusta

“La vinculación de ejecutivos, sindicatos y trabajadores a partir del reconocimiento y procesamiento de los conflictos existentes es un camino mucho más sólido como medio para la construcción de confianza y cohesión al interior de una comunidad empresarial.”

que el solo llamado a plegarse tras una visión de empresa o a valores comunes. También lo es en comparación a los también necesarios esfuerzos por capacitar e instalar la cultura del trabajo en equipo y el compromiso con la organización.

El reconocimiento de los conflictos y su procesamiento no son posibles, sin embargo, si los actores en una empresa y, particularmente los empleadores, no validan a sus trabajadores como actores relevantes, indagan en sus aspiraciones y dolores,

reconocen los conflictos existentes entre ambos y establecen mecanismos y reglas permanentes para su administración. El

desarrollo de los negocios hace ya un buen tiempo y desde luego hacia el futuro no solo estará determinado por las buenas intenciones y el voluntarismo impulsado desde las gerencias invitando a los sindicatos y trabajadores a comprometerse con un propósito y cultura comunes y a abrazar la

colaboración entre los diferentes miembros y áreas de la empresa. En adelante será muy relevante también el reconocimiento y administración de las fracturas que atraviesan las organizaciones. El constante llamado al trabajo en equipo y al compromiso, en ocasiones y sin quererlo, puede ocultar las diferencias presentes, pues los mensajes se enfocan primordialmente en una convocatoria al logro de metas compartidas, a la colaboración y al compromiso con la empresa. Pero se olvida que no siempre todos participan en igualdad de condiciones en la

organización, que pueden no existir relaciones de horizontalidad en el trato y que pueden haber políticas arbitrarias e injusticias que se perpetúan. Esta interpelación permanente a la construcción de un proyecto común, evita en muchas ocasiones la conversación franca

respecto de las diferencias más profundas que puedan existir entre quienes conforman la organización. En definitiva, la construcción de una verdadera comunidad de trabajo al interior de una compañía requiere algo más que una mera declaración de metas y principios políticamente correctos, llamados a la cooperación y el

compromiso. El desarrollo sustentable de una compañía se genera con mayor robustez cuando hay comprensión del conflicto, reconocimiento de las rupturas y capacidad para establecer un diálogo estructurado en la búsqueda de acuerdos. De hecho, la disposición a la colaboración y la solidaridad

en una organización, particularmente entre miembros de dicha comunidad con intereses diferentes y cuotas de poder muy desiguales, solo aparece con fuerza después de que los conflictos se han reconocido y gestionado con profundidad, sinceridad y profesionalismo.

“El constante llamado al trabajo en equipo y al compromiso, en ocasiones y sin quererlo, puede ocultar las diferencias presentes, pues los mensajes se enfocan primordialmente en un llamado al logro de metas compartidas, a la colaboración y al compromiso con la empresa. Pero olvida que no siempre todos participan en igualdad de condiciones, que no existen relaciones de horizontalidad en el trato y que pueden haber políticas arbitrarias e injusticias que se perpetúan”

Una compañía que se acostumbra a comprender que está cargada de conflictos de distinta naturaleza desarrollará mecanismos más flexibles para procesarlos, fortalecerá las capacidades de negociación e integración de sus actores internos (y externos

también), de manera más sólida que aquellas que solo apuntan a instalar una visión motivadora negadora del conflicto y promotora del apoyo mutuo. Incluso cuando los propios dueños y sus equipos gerenciales no están dispuestos a reconocer y procesar los conflictos, puede ser una sana iniciativa en

pro de un desarrollo sostenible de la organización, que los propios sindicatos y trabajadores planteen con claridad sus diferencias, exijan el diálogo e incluso estén dispuestos a generar un conflicto en la búsqueda de atención y solución del mismo. Ello lo hemos presenciado en estos días. Los niveles de creciente fricción laboral en particular y las movilizaciones sociales en general parecen indicar que las compañías y la sociedad chilena ha generado mecanismos para ignorar o acallar el conflicto impidiendo procesar las diferencias y malestares de un conjunto amplio de actores sociales. También estamos viendo como ese conflicto ignorado emerge, pero acompañado de rabia y violencia.

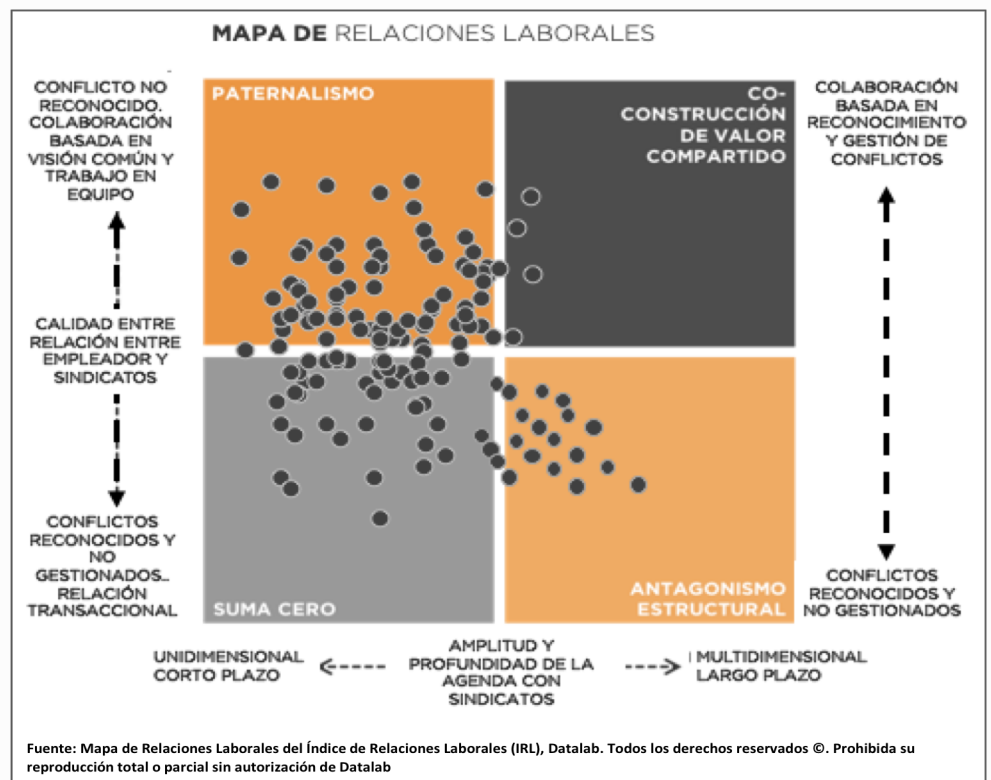
Relaciones laborales y conflicto

El Índice de Gestión Laboral elaborado por DataLab desde hace 5 años con un panel de 100 empresas de gran tamaño incorpora un Mapa de Relaciones Laborales que se presenta a continuación y que distribuye gráficamente los diferentes tipos de

relaciones entre la administración y sindicatos de estas compañías. Se ha optado por el análisis de las grandes empresas por aportar éstas el 86% de las ventas del país y el 53% del empleo formal y por ser el escenario en donde efectivamente existen sindicatos. Se observa que mayoritariamente los vínculos entre empleadores de las compañías de mayor tamaño y sus sindicatos están caracterizados por una marcada verticalidad y paternalismo.

El paternalismo que domina las relaciones laborales en Chile

Aproximadamente el 50% de las relaciones laborales del país se ubican en el cuadrante del Paternalismo.



Estos vínculos laborales abordan una agenda unidimensional que incorpora un reducido número de temas, normalmente asociados a aspectos económicos y beneficios de corto plazo. Muchas veces no existe agenda, sino que más bien la administración de las compañías reacciona frente a situaciones particulares que plantean los sindicatos, vinculadas a trabajadores individuales, generalmente asociadas a aspectos higiénicos y administrativos de corte asistencialista (sueldos mal pagados, errores en la asignación de un beneficio, mala condición de algún baño o casinos y en general, los aspectos que incorpora el instrumento colectivo vigente).

Por su parte, es el empleador quien establece los límites de esta agenda, la cuál prácticamente no aborda problemas de más largo plazo que

afectan tanto a la empresa como a sus trabajadores (productividad, desarrollo de

competencias, cambio tecnológico y pensiones entre otros). Tampoco se hace cargo de conflictos latentes más profundos. En este tipo de relaciones laborales los sindicatos tienen pocas herramientas y formación para levantar una agenda que incorpore aspectos vinculados a mejoras al modelo de negocio mismo, al mejoramiento de estructuras salariales, a cambios en los estilos y trato de parte de las gerencias y jefaturas, a mejoras en los esquemas de gestión de las capacidades y desarrollo profesional de los trabajadores, a la

transparencia y a la oportunidad de la información y comunicación al interior de la organización.

En este mismo Mapa de las Relaciones Laborales es posible observar que este Paternalismo laboral del empleador hacia los sindicatos está estructurado por

relaciones en las cuáles los conflictos en materias sustantivas que afectan tanto a la

“Una compañía que se acostumbra a comprender que está cargada de conflictos de distinta naturaleza desarrollará mecanismos más flexibles para procesarlos, fortalecerá las capacidades de negociación e integración de sus actores internos (y externos también), de manera más sólida que aquellas que solo apuntan a instalar una visión motivadora negadora del conflicto y promueven el apoyo mutuo como medio para alcanzarla.”

empresa como a sus trabajadores no son reconocidos ni menos gestionados. El empleador, en cambio, apela de manera permanente al compromiso con una visión común entre todos quienes trabajan en la empresa, a la colaboración, a la historia común y la lealtad como vehículos para una colaboración efectiva y la mantención de un clima de cooperación. En este tipo de relaciones laborales la gerencia se encuentra distante de la realidad cotidiana del trabajo. Por ello es difícil, reconocer y menos transparentar la existencia de conflictos. Esto provoca la acumulación de diferencias de fondo en materias salariales, de dignidad y trato, de capacidades, empleabilidad y desarrollo de los trabajadores, de pensiones y de actitud frente a los sindicatos, que no se procesan, sino que más bien se van acumulando. Y son precisamente muchos de estos conflictos y demandas las que han emergido con rudeza después de un largo período de negación y falta de gestión.

Relaciones de Suma Cero

En el último tiempo las relaciones de Paternalismo laboral han ido desplazándose hacia vínculos de Suma Cero, en las cuáles los conflictos se reconocen, pero no necesariamente se procesan. Este tipo de vínculos entre empleadores, sindicatos y trabajadores se encuentran en aproximadamente el 32% del total de las grandes empresas del país. Crecientemente los sindicatos que tradicionalmente sostenían una relación Paternalista han estado experimentando cambios en donde los dirigentes antiguos y “leales” a la compañía están siendo desplazados por líderes sindicales más jóvenes, sin una proyección de largo plazo en la empresa, con más educación (superior técnica y universitaria) que sus antecesores y con mayor disposición a la confrontación para acelerar el cumplimiento a las demandas de sus bases. Estas nuevas directivas poseen mayor formación técnica para comprender las variables clave del negocio y utilizan estos conocimientos para conseguir ganancias económicas de corto plazo como son el rápido incremento en sus remuneraciones, beneficios en caja (aguinaldos y préstamos blandos entre otros) y de manera muy relevante el bono de término de conflicto como resultado del

proceso de negociación colectiva. Se observa que los sindicatos en una dinámica de Suma Cero tienen instalada una visión de corto plazo ya que se perciben como residentes temporales en la empresa, a la espera de mejores oportunidades laborales o asumiendo que las compañías suelen hacer ajustes permanentes en sus dotaciones. En otras palabras, el contrato relacional de largo plazo entre administración y trabajadores característico del Paternalismo, se transforma aquí en un vínculo Temporal. Por tanto, su aproximación al trabajo es transaccional, en espera de maximizar sus demandas en materia de salarios y beneficios de corto plazo. No hay proyección de largo plazo de estos dirigentes ni sus bases en la construcción de una relación más profunda y extendida en el tiempo. Esto genera, a su vez, una relación en que las diferencias y conflictos existentes se resuelven mediante un juego de fuerzas en las negociaciones colectivas y en la utilización de paralizaciones y huelgas como instrumentos más habituales de presión para lograr satisfacer las demandas económicas de corto plazo que los animan.

Por su parte, en las relaciones de Suma Cero, el empleador intenta mantener una agenda

estrecha normalmente asociada al control de un presupuesto de costos de personal que en gran medida está definido por lo negociado en el contrato colectivo. No hay allí, de parte de la administración, un objetivo de largo plazo en materia de relaciones laborales, basadas en el desarrollo de una agenda amplia, la búsqueda de puntos de acuerdo, y el procesamiento de los conflictos mediante un diálogo laboral organizado y persistente. La aspiración de los ejecutivos en estos casos es contener las presiones de corto plazo de los sindicatos respondiendo con algunas concesiones dentro de los márgenes establecidos por presupuestos y el control de gestión asociado. Ello sin duda mantiene a estas empresas en un estado permanente de conflicto laboral, pero uno basado en lo meramente económico, transaccional y de corto plazo, que oculta e invisibiliza los aspectos estructurales a resolver en materia de productividad o justicia salarial, de trato u otros aspectos que requieren un proceso de diálogo más permanente y extendido en el tiempo. Desgraciadamente los conflictos de base en materias de aporte y participación en el valor generado por la empresa, en aspectos como el trato, la discriminación, las modificaciones de jornada y en definitiva la búsqueda de mayor calidad de

vida para los trabajadores quedan sumergidos e ignorados. Los sucesos que se están viviendo en estos días nos muestran que tarde o temprano los conflictos emergen y su procesamiento no siempre se produce mediante un diálogo laboral sereno, estructurado, sistemático y profesional, sino que más bien con altos grados de fricción y violencia.

Relaciones de Antagonismo Estructural

Estos son quizás los vínculos con mayor historia en materia de relaciones laborales en Chile. Sin embargo, no son los mayoritarios, aunque en el último tiempo han subido en intensidad caracterizando al 14% de las relaciones laborales en las empresas de Chile. Surgen a partir de sindicatos que se hacen parte de los grandes procesos de transformación social a partir de mediados del siglo pasado. Estas relaciones están compuestas entonces por organizaciones sindicales de carácter más político, las que, junto a su búsqueda de mayor bienestar para los trabajadores de la empresa, participan activamente en los movimientos sociales, mantienen una vinculación importante con partidos políticos y despliegan una agenda de transformación más amplia que va más allá de la empresa en donde están radicados. Por su parte las administraciones en este tipo de

empresas están, naturalmente, enfocadas en el mejoramiento de las variables clave del negocio como son la productividad y el desarrollo del negocio y perciben a los sindicatos como un obstáculo y un adversario al que doblegar. Por lo tanto, ambos actores tienen agendas amplias, pero ellas no se encuentran en sintonía. La directiva sindical entiende que debe velar por el mejoramiento de las condiciones de vida de sus bases, pero también sostiene la convicción de que su tarea no se agota allí, sino que se proyecta en un rol de cambio social y político más amplio. El equipo ejecutivo de la compañía, en cambio, intenta cumplir el mandato del accionista de hacer rentable el negocio y para ello debe superar cualquier obstáculo que lo impida.

Por ello, las relaciones entre empleador y sindicatos están marcadas por el conflicto. Las organizaciones sindicales de carácter político consideran válidas y utilizan diversas formas para obtener sus objetivos, las que se ubican en un amplio espectro que va desde el diálogo, transcurriendo por las denuncias constantes ante la Inspección del Trabajo argumentando prácticas antisindicales o vulneración de los derechos de los trabajadores por parte de gerentes y jefaturas, hasta la utilización de

paros extralegales y huelgas durante los períodos de negociación. La administración, por su parte, desarrolla una estrategia defensiva que va desde intentos por hacer frente a las medidas de presión que implementan los sindicatos hasta posiciones de abierta confrontación con el objetivo de fragmentar, debilitar y eventualmente reducir considerablemente la influencia sindical. En otras palabras, en estas empresas se va generando un espiral de agresividad creciente en el que ambos actores intentan debilitar al otro, quién es visto inicialmente como una contraparte, pero luego en el tiempo se va convirtiendo en un adversario al que se debe doblegar. El conflicto se reconoce, pero no se gestiona y se instala como la forma de relación permanente.

Relaciones de Co-construcción de Valor Compartido

Con este tipo de vínculos los actores logran, mediante la colaboración, desarrollar una agenda conjunta de competitividad para la empresa y de desarrollo integral para los trabajadores. Evidentemente esta última estrategia es la más deseable para el logro del doble objetivo de un desarrollo del negocio sustentable a la par de un mejoramiento

integral de las condiciones de vida de las personas. Desgraciadamente es un tipo de vínculo aun minoritario en las compañías chilenas, ya que solo el 4% del total de empresas han logrado construir este tipo de relaciones de valor compartido.

El desarrollo de estos vínculos entre empleador y las organizaciones sindicales está caracterizada por la implementación de una agenda amplia de temas que no solo abordan los aspectos higiénicos y económicos cotidianos y aquellos cubiertos por los instrumentos colectivos. En este caso, los actores laborales establecen una agenda adicional de mayor alcance en la que se buscan beneficios mutuos discutiendo y buscando soluciones conjuntas en aspectos de productividad y esquemas incentivos asociados, incorporación de nuevas tecnologías y reconversión laboral, mejoramientos de los esquemas de evaluación de desempeño y su vinculación con inversiones en capacitación y desarrollo profesional, seguridad laboral y calidad de vida, reducción de jornada asociadas a ahorros y eficiencias y otras dimensiones que permitan crear y distribuir valor de manera justa y equitativa entre empleador y trabajadores.

La colaboración, por su parte se expresa a través de un conjunto de mesas de trabajo, habitualmente separadas en dos grandes temáticas. Por una parte, se establece la agenda de productividad asociada a mejoramientos en las condiciones económicas de los trabajadores a partir del logro de incrementos efectivos en los resultados de las compañías. En forma paralela, se establece una mesa de calidad de vida en la que se discuten y acuerdan aspectos asociados a la seguridad, salud mental, adecuación y reducción de jornadas, y otros aspectos asociados al bienestar de los trabajadores y sus familias, lo que normalmente se traduce en mayores niveles de compromiso por parte del personal. Estas mesas se constituyen, por cierto, con objetivos precisos, plazos prudentes, roles y tareas de análisis y estudio con la que cada parte se compromete de manera concreta, reglas de trato y respeto durante el proceso y formas de ir comunicando con transparencia los avances en estas instancias, a todos los trabajadores. Este último aspecto es muy central para que las bases representadas por las directivas sindicales participantes en estas mesas tengan total claridad de lo que se discute en dichas instancias, los acuerdos y aquellas materias que no hay coincidencias. Ello evita

que los sindicatos sean tildados de “amarillos”, o cooptados e instrumentalizados por la administración para beneficio del empleador, olvidando el mandato fundamental de la organización sindical que es defender los derechos y velar por el bienestar de sus socios. Para sostener este diálogo y reconocimiento y gestión de los conflictos, las directivas sindicales cuentan con las competencias técnicas o se capacitan para ello, y sea con recursos propios o con el apoyo de la empresa en la formación de sus liderazgos sindicales.

Procesando el conflicto

Esta realidad de unas relaciones laborales que mayoritariamente evitan el reconocimiento del conflicto y su posterior gestión es una característica extendida de nuestras relaciones laborales. La verticalidad del trato desde el empleador hacia los sindicatos y trabajadores también es parte de un panorama frecuente, como lo es el recurso de evitar el conflicto por parte de administraciones y sindicatos, “resolviendo” los conflictos con soluciones económicas de corto plazo.

Por años en muchas de las grandes compañías del país se tuvo la convicción de que las organizaciones y las políticas económicas y sociales eran capaces de contener la

acumulación de demandas y conflictos insatisfechos. Se confiaba en que con las mismas formas de gestión y los ritmos de cambio pausados existentes hasta el momento, se podía hacer frente no solo a bajos salarios y pensiones sino también al déficit de dignidad manifiesta en una ausencia de participación real de los trabajadores como actores que pueden aportar con ideas al devenir de las empresas y al trato en muchas ocasiones distante, vertical, autoritario, discriminador y abusivo desde gerentes y jefaturas hacia los trabajadores. Se apostaba con bastante convicción de que al contener los conflictos con desembolsos de dinero de corto plazo con ocasión de las negociaciones colectivas, se podría “comprar paz laboral.” Ello sería suficiente para mantener el desarrollo empresarial en un marco de orden y estabilidad. La aplicación de herramientas *soft de management* y las prácticas de moda para un “buenismo” en la gestión, unidas a las encuestas de clima y a la búsqueda de premios y reconocimientos también alentaban esta convicción de que con este instrumental las compañías eran capaces de mantener e incluso incrementar la productividad y el compromiso de sus “colaboradores”. Se pensaba que el lenguaje

“positivo” desde luego hacía lo suyo actuando como bálsamo organizacional frente al rigor de las exigencias del trabajo. También se promovía fuertemente la creencia de que la declaración del propósito, sentido y valores en una organización, o el desarrollo de algunas charlas y talleres para fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo eran una buena forma para mantener empresas vigorosas y con un personal altamente alineado y comprometido con dicho proyecto empresarial.

Desde luego este paradigma está llegando a su fin. Se requiere, no solo la declaración de un propósito común, apelar y fortalecer la

“Se requiere, por el contrario, reconocer, visibilizar y procesar el conflicto, particularmente aquel vinculado con las necesidades de desarrollo integral tanto de las empresas como de sus trabajadores. Desde luego no hay un único camino para abordar estos conflictos y convertirlos en espacios de crecimiento y desarrollo de organizaciones y personas. El asunto es multicausal y las herramientas a implementar deben ser múltiples de manera de constituir un sistema integrado que construya un nuevo modelo de gestión.”

colaboración sino que también y con mayor relevancia, reconocer, visibilizar y procesar el conflicto, particularmente aquel vinculado con las necesidades de desarrollo integral tanto de las empresas como de sus trabajadores. Desde luego no hay un único camino para abordar estos conflictos y convertirlos en espacios de crecimiento y desarrollo de organizaciones y personas. El asunto es multicausal y las herramientas a implementar deben ser múltiples de manera de constituir un sistema integrado que construya un nuevo modelo de gestión.

Medidas inmediatas para procesar el conflicto

A la luz de la experiencia de los últimos años, trabajando en la medición y gestión del cambio en los modelos organizacionales e instalando procesos y mesas de diálogo en relaciones laborales, proponemos algunos posibles instrumentos que pueden ser útiles a la hora de hacer frente a los conflictos que atraviesan o que permanecen sumergidos en las empresas (y desde luego en la sociedad chilena en su conjunto). Las iniciativas que se proponen a continuación no resuelven los conflictos, pero constituyen un primer paso para reconducir las

relaciones laborales hacia unas caracterizadas por la búsqueda de creación de un nuevo acuerdo de valor compartido entre empleadores, sindicatos y trabajadores (internos y subcontratados).

1. Instalación inmediata de buenas maneras.

En las empresas chilenas se saluda poco, hay poca cordialidad, el estilo de jefaturas a sus reportes sigue siendo mayoritariamente autoritario y vertical. La interacción entre áreas es escasa en donde las diferencias suelen no expresarse. En conjunto, directorio, gerentes, jefaturas, sindicatos y trabajadores deben generar Pacto por el Buen Trato, que incorpore un modo horizontal de vincularse (entendiendo los diversos roles que cada cual cumple en la organización), el reconocimiento sincero del otro, la empatía para comprender la realidad laboral y personal de cada uno, el legítimo derecho a discrepar y expresar sus diferencias, la obligación de visibilizar los conflictos, sin que ello implique represalias para quién releva el problema y otras conductas que permitan evidenciarlos.

2. Gerencias y jefaturas en terreno.

Esta ha sido, entre otros aspectos, una crisis de la distancia y la indiferencia. Se requiere

un vínculo y cercanía permanentes de los niveles ejecutivos y de jefaturas con la vida cotidiana de los trabajadores. Entre las 100 grandes empresas monitoreadas son muy escasas aquellas en las cuales el gerente general, los gerentes de primera línea y las jefaturas de nivel superior dedican un tiempo considerable a la visita, conversación y captura de información valiosa para la toma de decisiones en terreno. La presencia de al menos un 25% del tiempo de las agendas de estos ejecutivos, genera conocimiento, vínculo, diálogo y permite que luego a través de los canales establecidos, se de rápido curso a la solución de pequeños problemas que afectan a los trabajadores (falta de agua caliente en baños, mala comida en casinos y mal trato de determinados supervisores, entre otros). El remedio a estas situaciones que se venían gestando y acumulando desde hacía un buen tiempo, permite visibilizar los que hasta ahora eran problemas invisibles e ignorados y cuya acumulación genera molestia creciente la que normalmente se traduce en caídas significativas de productividad. La práctica de un cuarto de las agendas de los principales ejecutivos de las grandes empresas en las salas de venta, oficinas,

faenas, bodegas, cadena logística, baños, y casinos constituye una de las mejores iniciativas para incrementar el reconocimiento del otro, su dignidad, el sinceramiento de las realidades profundas y cotidianas de las condiciones laborales y con ello también la productividad de las compañías. La evidencia encontrada sugiere además la conveniencia que tanto la cantidad como la calidad del trabajo en terreno de los ejecutivos y jefaturas de la organización sea incorporada en los sistemas de evaluación del desempeño de los mismos, de modo de acelerar el cambio cultural que se requiere en esta materia. Es importante que estas medidas no queden en buenas intenciones sino que se expresen por escrito en acuerdos y protocolos de conducta que deberían difundirse, conversar alrededor de ellos y eventualmente incorporarles mejoras como resultado de dicho proceso de socialización al interior de la organización.

3. Cabildos organizacionales.

Instalar, en primer lugar, una secuencia de reuniones en grupos pequeños (todas las áreas de la empresa, en todos los turnos, incluyendo también a personal contratista) al interior de la organización con el objetivo

de generar un levantamiento exhaustivo de los diferentes problemas y conflictos, de menor o mayor alcance, que existen al interior de la organización. Para la coyuntura actual y con el propósito de obtener un proceso de conversación sincero y fructífero se recomienda plantear preguntas cómo las siguientes para alimentar la discusión: ¿Qué creen que ocurrió? ¿Cuánto del malestar comparten? ¿Qué aspectos de lo ocurrido no comparten? ¿Qué demandas les parecen apropiadas? ¿Qué conflictos / problemas tenemos en nuestra propia empresa? ¿Cómo esta empresa puede contribuir a la solución de algunos de estos conflictos? ¿Cómo cada uno, en lo personal, puede contribuir a la solución de estos problemas?

Se ha observado que es importante que, en los grupos definidos para tomar parte en los cabildos organizacionales, no participen personas de estamentos diversos dentro de la organización. Por ejemplo, es importante que en determinados grupos solo participen trabajadores sin personal a cargo. Otros grupos debieran estar conformados por supervisores y así sucesivamente hasta llegar a los niveles gerenciales. Todo ello con el propósito de que las personas hablen y

discutan libremente sin la presencia de los niveles jerárquicos superiores. Más adelante en el tiempo, en las siguientes rondas de cabildos debieran irse integrando personas de diversos niveles jerárquicos de la empresa.

Por su parte, es conveniente que el procesamiento de los resultados que vayan surgiendo de estos cabildos sea realizado por un grupo de personas de diversas áreas y niveles jerárquicos de la compañía que tengan un alto nivel de reconocimiento y legitimidad entre el personal. Para ello se debe consultar entre los propios trabajadores, requerir la opinión de los sindicatos y desde luego las opiniones de la gerencia en la definición de perfil y nombres de los hombres y mujeres que integrarán la información de base emanada de los cabildos, agrupándola en un conjunto acotado de temáticas que integren la amplia variedad de problemas, conflictos y propuestas que allí se generan.

Posteriormente, se debe entregar, difundir y conversar nuevamente en un conjunto de nuevos cabildos, esta vez con grupos diversos en su composición estamental, las

principales conclusiones del proceso de diálogo organizacional. De igual manera el equipo ejecutivo de las empresas debe consensuar y comenzar a implementar prontamente un plan de trabajo en conjunto con los sindicatos de la compañía y algunos de los mismos miembros del grupo de hombres y mujeres con alto respeto y legitimidad antes mencionado, para ir analizando y entregando respuestas, de acuerdo a los diversos niveles de urgencia y capacidad de resolución que hayan surgido con ocasión del despliegue de los cabildos. Finalmente debiera ser el mismo grupo de hombres y mujeres respetados, el encargado de monitorear que las medidas comprometidas se vayan ejecutando de acuerdo al cronograma definido y ello se vaya comunicando con prontitud a toda la organización.

4. Instalar un sistema efectivo de sugerencias, mejoras e innovación desde la base que esté presente en toda la organización.

Se requiere en las grandes organizaciones del país, dar una voz permanente y con capacidad de ser canalizada para su transformación en respuestas concretas y oportunas. Ello permitirá no solo

comprender situaciones que afectan la vida diaria de los trabajadores, sino también capturar buenas iniciativas que pueden aportar decididamente a la productividad y desarrollo de las compañías. Muchas veces esas voces son acalladas o ignoradas. Y las estadísticas indican que alrededor del 70% de las mejoras e innovaciones tienen el potencial de originarse al interior de las grandes compañías. En las mediciones de los últimos años, sin embargo, el índice de Relaciones Laborales (IRL) indica que, en promedio, cada trabajador chileno generó 0,4 ideas al año. Para esta contabilidad se consideraron ideas y sugerencias que quedaron registradas en alguna plataforma física o virtual existente en la organización. Como se aprecia, cualquier esfuerzo que se haga en esta dirección sin duda que mejorará significativamente el sentido de pertenencia, valoración y dignidad de los trabajadores chilenos.

5. Fortalecimiento inmediato de mandos medios.

Este grupo de personas tienen supervisión directa sobre la gran mayoría de los trabajadores. Por ello, este primer nivel de supervisión puede desplegar una importante capacidad no solo para detectar conflictos

potenciales o emergentes (porque los observa a diario y en terreno), sino para procesarlos y en muchas ocasiones resolverlos cuando estos se encuentran en su fase inicial, y no cuando ya han escalado. El Índice de Relaciones Laborales indica, sin embargo, que este grupo presenta brechas importantes en cuanto a su capacidad para abordar y resolver, dentro de un marco de acción relativamente amplio, el conjunto de conflictos que se van generando en la cotidianidad del trabajo de cada equipo y área de trabajo. En una escala de 1 a 7, la calidad de los liderazgos intermedios no supera la nota 4,0 en esta materia. La acción conjunta de los gerentes en terreno y una línea de supervisión media con mayores capacidades y poder de acción puede aportar significativamente al procesamiento temprano de un conjunto amplio de conflictos laborales, los que de otra manera se acumulan y terminan provocando altos niveles de inestabilidad organizacional.

6. Transparentar y cerrar brechas en la estructura de remuneraciones.

Esta crisis es una de invisibilización de ciertos grupos y de sus conflictos con los niveles dirigentes. Pero también es un

estallido por mejores condiciones económicas. No se debe olvidar que el primer detonador de las movilizaciones fue el alza de \$30 en el Metro de Santiago. A su vez, el conflicto en esta materia no es solo referido al nivel de las remuneraciones sino también a su transparencia. En las grandes empresas chilenas los trabajadores no comprenden bien cómo se les paga. La transparencia en el pago de remuneraciones es evaluada con un 3,9 (escala de 1 a 7) en el IRL, ya que no se conoce la existencia de una escala de sueldos definida, la que consecuentemente no es comprendida por la mayoría de los trabajadores. Estos aspectos nuevamente reflejan un conflicto no asumido ni resuelto. Las compensaciones fijas y variables no siempre son fáciles de comprender. Las compañías pueden de manera inmediata iniciar una campaña de educación y comunicación que explique y despeje las dudas que la mayoría de los trabajadores tienen respecto a algo tan sustantivo como sus compensaciones.

Adicionalmente, se comprueba que las bandas salariales muchas veces no se aplican en la práctica. Los trabajadores ven aumentados sus salarios no por una política activa que revise periódicamente las remuneraciones, sino en no

pocas ocasiones cuando ponen una carta oferta arriba del escritorio del jefe. Las empresas deben prontamente ajustar las remuneraciones más bajas, fuera de las bandas salariales (que ojalá existan) y de ser posible ir ajustando progresivamente al alza las compensaciones de los trabajadores en situación más desmejorada y que desde luego hayan obtenido buenas evaluaciones de desempeño. Sumado a lo anterior, se encuentran muchas disparidades de remuneración difíciles de comprender como la disparidad entre personas con similares cargos y niveles de evaluación de desempeño y la brecha salarial de género que roza el 30%.

En este proceso de incremento de remuneraciones no debe dejarse atrás a los trabajadores de empresas contratistas, que en las grandes compañías del país muchas veces superan en número al personal propio. Nuevamente dentro del IRL, el Índice de Gestión de Contratistas muestra una importante despreocupación y distancia de los ejecutivos de la empresa principal o mandante con respecto a las condiciones laborales y remuneraciones del personal externo. En dicho indicador menos de un 5% de las grandes empresas chilenas tienen un esquema vigente

de pago a 30 días para sus proveedores en conjunto con políticas de desarrollo de dichos contratistas que apuntan a mejorar los salarios y las condiciones de trabajo del personal externo que en la gran mayoría de los casos atiende actividades clave (normalmente la de mayor riesgo) de la cadena de valor de la empresa principal.

Estas son algunas medidas que, de acuerdo a la evidencia recogida, requieren mayor prontitud en su implementación. Su pronta aplicación facilitará el desarrollo de un proceso de diálogo más fluido al interior de las empresas, para ir dando reconocimiento y procesando los conflictos latentes y no visibilizados existentes en dichas compañías. Sin duda que estas medidas no resuelven todos los problemas existentes en el modelo de gestión de empresas imperante en un amplio conjunto de compañías de mayor tamaño del país. Sin embargo, estas iniciativas entregan señales positivas de parte de los empleadores hacia sus trabajadores en el sentido de indicar un camino de disposición al diálogo y a hacerse cargo de los conflictos más urgentes que atraviesan hoy el mundo del trabajo, los que en buena medida se han expresado en las masivas manifestaciones de las últimas semanas.