



Las condiciones para el diálogo social en la pequeña empresa

La perspectiva de los actores

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN



39

DIRECCIÓN DEL TRABAJO / DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN N° 39

**LAS CONDICIONES PARA EL DIÁLOGO
SOCIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA:
La perspectiva de los actores.
Un estudio de casos**

Investigador: Pablo Baltera Santander / Sociólogo

Colaboradora: Gabriela Morales Varas / Socióloga

Santiago, diciembre 2010

**LAS CONDICIONES PARA EL DIÁLOGO SOCIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA:
La perspectiva de los actores. Un estudio de casos.**

Registro de Propiedad Intelectual: N° 201.943

ISBN: 978-956-7978-04-5

Edición:

Carolina López Inostroza

Diseño de portada:

Juan Carlos Ramírez y Gráfica Metropolitana

Diseño y producción:

Gráfica Metropolitana

Impresión:

Andros Impresores

Dirección del Trabajo

Agustinas 1253

Teléfono: (56-2) 674 9300

www.direcciondeltrabajo.cl

Santiago de Chile, diciembre 2010

Printed in Chile / Impreso en Chile

PRESENTACIÓN	7
I. INTRODUCCIÓN	9
1. Concepto de diálogo social	11
2. Tipos de diálogo social	13
3. Temáticas del diálogo social	13
4. Condiciones para el diálogo social.....	14
II. MARCO TEÓRICO	
1. La acción comunicativa y el diálogo social.....	17
III. MARCO METODOLÓGICO	21
1. Problema de investigación.....	21
2. Objetivos	22
3. Hipótesis	22
4. Criterios de selección de empresas	22
5. Plan metodológico. Técnicas e instrumentos de investigación.....	23
6. Las empresas del estudio.....	24
IV. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA	27
1. Clasificación de las empresas por tamaño	28
2. Distribución de las empresas por tamaño	29
3. Movilidad de las empresas según tamaño	31
4. Las empresas y su participación en las ventas.....	32
5. Las empresas y el empleo	34

V. EL DIÁLOGO SOCIAL	41
1. Visión de la empresa.....	45
2. Rol de los trabajadores, competitividad e innovación desde la mirada de los empresarios.....	52
3. Las relaciones laborales. La visión de los empresarios y los trabajadores	59
4. Los procesos de comunicación en la empresa	64
5. Visión del diálogo social desde los actores	81
6. Condiciones y requisitos para el diálogo social.....	91
VI. REFLEXIONES FINALES	99
BIBLIOGRAFÍA	105

PRESENTACIÓN

Con el objetivo de ser un real aporte al mejoramiento de las relaciones laborales entre empresarios y trabajadores de la pequeña empresa, ponemos a su disposición el Cuaderno de Investigación N° 39 “Las Condiciones para el Diálogo Social en la Pequeña Empresa: La Perspectiva de los Actores. Un Estudio de Casos”, realizado por el Sr. Pablo Baltera, con la colaboración de Gabriela Morales, ambos sociólogos del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo.

Este estudio, inédito en las pequeñas empresas, busca conocer si efectivamente existe diálogo social entre trabajadores y empleadores, tal como este concepto ha sido entendido por los expertos, y de existir algún tipo, investigar acerca de las condiciones en que se desarrollaría dentro de estas compañías.

A través de este trabajo se pretende revelar más y mejor información de utilidad para los diversos actores del mundo del trabajo, con el fin de facilitar el diseño de políticas y programas para el fomento y desarrollo de un diálogo efectivo entre sus protagonistas, con miras a refundar las relaciones laborales, en la perspectiva de un mayor entendimiento y colaboración entre éstos.

Para la Dirección del Trabajo esta investigación constituye una importante contribución a las relaciones laborales de este sector, ya que la existencia de un diálogo permanente será siempre un camino más fructífero para ambas partes de la relación laboral.

María Cecilia Sánchez
Abogada
Directora del Trabajo

I. INTRODUCCIÓN

El paradigma en el cual se enmarca la presente investigación es interpretativo, centrado en las discusiones en torno a una forma común y frecuente de interacción social, el **diálogo social en la pequeña empresa**. Su finalidad es comprender las conductas de los trabajadores y empresarios del estudio en relación con esta práctica interaccional, el diálogo entre los actores en el entorno de la empresa, a partir de su discurso, comportamiento y acciones.

Las transformaciones económicas y sociales, derivadas de la implantación de una economía de mercado, han dado origen a una serie de cambios, entre estos, la reestructuración de las relaciones sociales en general y de las de trabajo en particular, acentuando su carácter individual por sobre el colectivo, instalando al individuo como tal frente al mercado y, en cuanto trabajador, en una relación directa con la empresa.

Esta nueva relación individual e individuada, entre trabajador y empresa tensiona las relaciones laborales, debilitando la necesaria cohesión que debe existir entre los actores del proceso productivo, para el buen desempeño de la empresa en el mercado. Con razón se afirma que la productividad de los trabajadores, factor del cual depende en medida importante la competitividad de las empresas, no es indiferente de cómo se les trata ni de cómo la empresa significa la labor y el rol de los trabajadores¹.

La forma de relación entre empresarios y trabajadores, la capacidad que tienen para compartir visiones y un proyecto de empresa, la voluntad de compatibilizar intereses y aspiraciones, la capacidad de diálogo para construir -sobre la base del respeto a los derechos de cada uno- una comunidad de intereses, un modelo inclusivo de empresa, está sobre la base del desempeño exitoso de la firma en el mercado y, por lo tanto, de su sustentabilidad en el tiempo.

¹ Chacaltana, Juan. Dimensiones de la Productividad del Trabajo en las empresas de América Latina. Un estudio corporativo de Argentina, México, Panamá y Perú. OIT, 2005.

El diálogo social en la empresa se va conformando, entonces, como el camino para construir el consenso y la necesaria cohesión de los actores en torno a un proyecto común de empresa. Visto así, el concepto de diálogo social involucra las condiciones y los niveles en los cuales es posible y necesaria tal interacción entre los distintos actores, en el ámbito de la organización.

El mundo de la empresa hoy no es sólo un entorno puramente lógico sino que es también un mundo emocional, en cuyo contexto las habilidades relacionales cobran una importancia crucial, ya que un nuevo paradigma debe ser asumido por las empresas para no ser desplazadas por la competencia. Privilegiar modos de organización y estilos de gestión inclusivos; propiciar el entendimiento y la cooperación entre la organización y sus miembros, y también entre ellos. El desarrollar relaciones de confianza entre trabajadores y empresarios propiciaría la existencia de diálogo permanente entre los actores del proceso productivo.

De aquí que parece conveniente despejar las incógnitas que aparecen: existe o no el diálogo social en las pequeñas empresas, qué es lo que los actores entienden por éste, cuáles son sus características esenciales y cuáles las condiciones de funcionamiento que los actores visionan y significan.

En el entendido que el problema de estudio no ha sido tratado en Chile en el contexto de la pequeña empresa en particular, se ha diseñado un estudio de casos, de carácter cualitativo y de profundidad exploratoria, en virtud de la capacidad de este tipo de investigaciones para determinar tendencias e identificar relaciones potenciales entre variables. Este hecho constituye el primer paso para adentrarse en esta temática y conocer, tanto desde las visiones y representaciones simbólicas de los actores como desde su subjetividad, la forma, dinámica y contenidos que asume la comunicación y el diálogo entre los actores de este segmento empresarial.

En este sentido, esta investigación constituye un aporte de la Dirección del Trabajo, toda vez que pone a disposición de los actores públicos y privados, mayor y mejor información respecto de un área de las relaciones laborales en las pequeñas empresas que aún no es suficientemente conocida. Con ello se busca facilitar el diseño de políticas y programas para el fomento y desarrollo de un diálogo efectivo entre los actores de este segmento empresarial, en vista a refundar las relaciones laborales, en la perspectiva de un mayor entendimiento y colaboración entre éstos.

1. Concepto de Diálogo Social

El concepto de diálogo social, al igual que el de trabajo decente entre otros, es aún un concepto en construcción, por lo que se suele encontrar distintas definiciones y usos de este término. No obstante, la definición que utilizaremos en esta investigación será la que nos entrega la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Según este organismo, el diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas, incluyendo el simple intercambio de información entre las partes, los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, acerca de temas o cuestiones de interés común respecto de las políticas económicas y sociales.

Esta definición ha sido precisada por la propia OIT incorporándole algunas precisiones o requisitos. **En primer lugar**, todo diálogo social requiere de reglas del juego que canalicen las demandas y definan el desempeño de los actores. **En segundo lugar**, el diálogo supone actores sólidamente conformados y con capacidad para interactuar, **en tercer lugar**, la necesaria comprensión del interlocutor, **en cuarto lugar**, el diálogo requiere de actores reconocidos y con capacidad de liderazgo y, **por último**, la existencia de temas o agenda a negociar.

Los actores reconocidos en tal relación de diálogo social son principalmente trabajadores y empresarios. Para los primeros, es fundamental la organización representativa de sus intereses, desde el nivel más básico de la empresa hasta aquellas instancias que involucren un nivel más amplio de diálogo².

En la dinámica de precisar aún más esta definición, Junko Ishikawa³, experto de la OIT, postula que el diálogo social tiene una intensidad variable según el carácter que asume, y distingue tres etapas o niveles. **El intercambio de información**, sería el **nivel básico** o de menor intensidad del diálogo, pues se caracteriza por la ausencia de discusión real y de acción en torno a los tópicos de interés planteados por los actores, no obstante, el intercambio de información constituye una etapa necesaria e indispensable en el proceso de construcción del diálogo social.

² En Anne Caoline Posthuma, coordinadora. Diálogo social, formación profesional e institucionalidad. Cinterfor – OIT, Montevideo, 2002.

³ Ishikawa, Junko. Aspectos claves del diálogo social nacional. Un documento de referencia sobre el diálogo social. OIT, Ginebra, 2004.

Un **segundo nivel del diálogo social**, con una mayor estructuración que la etapa de intercambio de información, sería **la consulta**. Esta etapa, que exige un mayor nivel de compromiso de los actores involucrados en el proceso de diálogo social, lo que supone obligarse en un procedimiento de búsqueda de acuerdos sobre las cuestiones planteadas. En este momento, los actores no se encuentran revestidos de poder o facultados para tomar decisiones.

Un **tercer nivel del diálogo social**, el más alto, se representa por **la negociación**. Aquí, distinguimos a la negociación colectiva como una de las modalidades características del diálogo social, que consiste en tratativas entre empleadores y trabajadores, en torno a las condiciones de trabajo y salarios.

Por último, cabe señalar que todo proceso de diálogo social, especialmente en esta última etapa, descansa en el reconocimiento mutuo de la legitimidad que les asiste a los actores para participar en un proceso de esta naturaleza.

Otros autores como Jelle Visser⁴, señalan que el diálogo social y la negociación no son lo mismo. El diálogo social sería una etapa anterior, previa a la negociación en la cual se define un marco de referencia común, que apunta a definir o esclarecer los problemas y sus soluciones alternativas. En este sentido, el diálogo social sería una instancia de carácter comprensiva, previa a la negociación.

El diálogo social -según el autor de esta investigación- puede desarrollarse a nivel organizacional, de empresas, organizaciones de la sociedad civil de diversa naturaleza y origen. También a nivel macro social, gubernamental administrativo y político. En todos estos ámbitos los gobiernos actúan como promotores y facilitadores del diálogo social, cooperando con los actores sociales, garantizando la viabilidad y el funcionamiento eficiente de los instrumentos creados para promover el diálogo social a nivel nacional.

⁴ Visser, J. La representación de los trabajadores en los centros de trabajo en Europa Occidental: Estructura, escala, alcance y estrategia. En Revista de Sociología del Trabajo N° 14, 1992.

2. Tipos de diálogo social

Siguiendo a Junko Ishikawa, los tipos de diálogo social tienen que ver con dos aspectos: la representación o quiénes son los interlocutores y los temas o problemas que son cuestión del diálogo.

Desde el punto de vista de las temáticas y los participantes, el diálogo social en materia de relaciones laborales, puede ser restringido, amplio o extendido.

a. Diálogo social restringido

Se caracteriza por lo circunscrito de los participantes y de los temas a discutir, los cuales se refieren exclusivamente a las llamadas cuestiones laborales. Esta forma de diálogo asume la modalidad de consulta o de negociación colectiva.

b. Diálogo social amplio

En esta modalidad son los representantes de los trabajadores y empresarios directamente interesados, los beneficiarios de los acuerdos, que dialogan en el contexto de los temas económicos y sociales de carácter general. También lo hacen sobre cuestiones que interesan o afectan a los que no están representados en este proceso o instancia de diálogo.

c. Diálogo social extendido

Es una modalidad tripartita de diálogo que incorpora a otros grupos interesados en el debate de cuestiones económicas y sociales.

3. Temáticas del diálogo social

Entre las temáticas susceptibles de someterse a un proceso de diálogo social, se mencionan aquellas cuestiones de política social y económica de carácter general y los temas vinculados al trabajo y las relaciones laborales, tales como: la fijación de los salarios, el salario mínimo, por ejemplo; la legislación laboral; las condiciones del mercado laboral; la resolución de conflictos laborales, y la seguridad y salud en el trabajo.

4. Condiciones para el diálogo social

Se hace necesario distinguir entre el ejercicio del diálogo social y la efectividad de éste. Según la OIT, las condiciones que hacen posible la realización de un diálogo social son las siguientes: la existencia de organizaciones de trabajadores y de empleadores sólidas e independientes, ambas con capacidad técnica y acceso a la información; la voluntad política y el compromiso en el proceso de todas las partes interesadas; el respeto de la libertad sindical y la negociación colectiva; y un apoyo institucional adecuado.

Si bien Ishikawa define una serie de asuntos como condiciones básicas para el diálogo social, indistintamente, parece más acertado, para los fines de este estudio, distinguir entre las que hacen posible y las que hacen más efectivo el diálogo. Aquí debemos mencionar:

- **Legitimidad de los actores**, es decir, reconocerse entre ellos y también por sus representados como sus legítimos representantes;
- **Transparencia**, la información, los procesos e instancias de discusión, el proceso de toma de decisiones y las decisiones, y los participantes del diálogo, deben ser públicos, claros y precisos.
- **Inclusividad**, el diálogo debe incorporar a todos aquellos grupos de interés, directamente vinculados a los asuntos a discutir. También a aquellos que se encuentran en la periferia de las organizaciones de empresarios y trabajadores participantes.
- **Representatividad**, respaldo de las organizaciones y grupos de interés representados, al proceso de diálogo, a las decisiones y a los acuerdos alcanzados, asegurando la sustentabilidad de ellos en el tiempo.
- **Unidad**, la organización unificada de las distintas representaciones, de trabajadores y empresarios.
- **Confianza, lealtad y compromiso**, la confianza en el proceso de diálogo y la lealtad y compromiso asociado, permitirá acordar que tipo de empresa, de relaciones laborales y de sociedad quieren tener los participantes en el diálogo.

- **Capacidad técnica de los actores**, acceso a la información y a la formación para fortalecer la capacidad técnica de los actores, para negociar en igualdad de condiciones, gestionar conflictos y mejorar sus habilidades de comunicación.
- Por último, **legitimidad social del diálogo**, el éxito del diálogo social se vincula necesariamente con la aceptación social del mismo como un instrumento válido para lograr el consenso.

En síntesis, entendemos aquí el diálogo social en la empresa, en los términos definidos por la OIT y desarrollado por los autores citados, como una participación amplia y estructurada de los actores en la organización, es decir, con un sistema de reglas del juego aceptadas por las partes, que canalice las demandas y defina las formas de acción de los actores; actores con capacidad para comunicarse e interactuar con otros agentes; con capacidad de liderazgo y conducción de sus representados en orden a los acuerdos logrados; legitimados por sus bases, con capacidad de comprenderse mutuamente, con un contexto cognitivo compartido y con una agenda que negociar y no imponer.

De este modo, el sentido del diálogo social es el acuerdo, el consenso, el entendimiento entre los actores y no la imposición de unos sobre otros.

1. La acción comunicativa y el diálogo social

Para establecer el diálogo social se hace necesario que los agentes se reconozcan mutuamente como un otro válido, en cuanto actor social, desde la posición que le otorga a los agentes la representación de un colectivo, el cual se constituye en la fuente de legitimidad de los actores asignando los criterios para el reconocimiento mutuo de las partes. Desde aquí es donde se construye el orden social y se hará posible el entendimiento. La base de éste será la argumentación, en función de principios socialmente valorados, como la libertad, la igualdad y la protección social. Esto es, lo que en definitiva llamamos la razón comunicativa.

Desde la teoría de Max Weber⁵, el diálogo social sólo tendría sentido en el objetivo buscado, es decir, el logro de acuerdos entre actores con intereses distintos. La organización y estructuración del diálogo social asegurará la eficacia del mismo o eficacia de la acción. No obstante, esto último, según Jürgen Habermas⁶ carece del proceso discursivo que asegure el desarrollo, entre los actores, de una voluntad común.

Para que exista diálogo social, es decir, acción comunicativa orientada al entendimiento, es necesario que cada una de las partes sea lo suficientemente autónoma para poder exponer sus ideas y motivaciones sin la intención de imponerlas, sino que orientar la acción en orden a que el acuerdo sea un logro conjunto. Es fundamental, para ello, asegurar el ejercicio de la libertad de los actores, cuestión que -en este caso- corresponde al Derecho Laboral en su ámbito colectivo, ya que el diálogo social se ejercita en el entorno de la empresa.

⁵ Weber, Max. *Economía y Sociedad*. Editorial Fondo de Cultura Económica. España, 1993.

⁶ Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Editorial Taurus. España, 1998.

Lo central en la acción comunicativa es que los sujetos tomen una postura basados en razones. En lo que se refiere al diálogo social, cualquier interacción de este tipo debe estar orientada a la constitución o formulación de un mutuo acuerdo de los respectivos marcos regulatorios de la relación laboral.

Sin duda, es posible la coordinación de la acción sobre la base de otros medios, como son el poder y el dinero, como “medios de comunicación simbólicamente generalizados”. La distinción para Habermas entre éstos y la acción comunicativa, es que no requieren del entendimiento intersubjetivo logrado a través del lenguaje. Las propiedades de inducción y de intimidación que presentan el dinero y el poder respectivamente, si bien pueden orientar la acción de los sujetos, no crean la integración social, cuestión que sí lo permite, la comunicación hacia el entendimiento.

En el debate que se genere en el diálogo social en el plano del mundo objetivo, es decir, en el contexto de la empresa, los agentes deberán constatar y compartir una visión de las condiciones laborales sobre la que se sustentan las empresas. Esto tiene relación con lo que se ha definido como “la calidad de vida en el trabajo”, es decir las condiciones laborales, de trabajo y empleo, y cómo estas definen un estándar de vida para los trabajadores y sus familias.

En cuanto al mundo social, la referencia debe estar centrada en los principios que definen la consideración de los sujetos y sus planteamientos, ello con el fin de establecer una relación estimada como legítima. El diálogo social en la empresa debe sustentarse siempre en los derechos y responsabilidades de las partes, los que siendo expresión de lo social pueden estar regulados jurídicamente, considerando también que el logro de un acuerdo en este caso puede involucrar un objetivo de reforma en este marco.

Por último, en el plano del mundo subjetivo los agentes deben demostrar la voluntad real de obtener un acuerdo. Para esto es necesario que quienes intervienen en el diálogo, lo hagan abiertamente y con la convicción de la necesidad de lograr un entendimiento, como condición de funcionamiento. Los sujetos demostrarán que conocen los temas tratados desde la propia vivencia, tanto de un modelo productivo como de determinadas condiciones de vida definidas desde lo laboral, y de un orden social en cuanto al respeto de derechos laborales.

Si bien, en el marco del diálogo social cada uno de estos planos estará referido a una desigualdad de posiciones sociales y económicas sobre las que justamente se pretende un acuerdo, este no será posible sin el logro de un equilibrio efectivo entre las partes, lo cual sería el objetivo del Derecho Laboral. No obstante esto, la motivación al entendimiento deberá estar fundada también, en la convicción de la necesidad de la construcción de la integración social, a partir del consenso.

Esto puede ser entendido como un principio de modernización de las relaciones laborales, la vinculación de los sujetos que intervienen desde desiguales posiciones, en referencia a distintas vivencias y en cierta medida a distintos mundos objetivos y que al margen del seguimiento de objetivos e intereses individuales, de grupos o colectivos, logran un consenso.

La posibilidad de analizar la acción social no sólo en referencia a criterios de eficiencia, como lo plantea Weber, sino sobre la base de criterios relativos a la racionalidad que la acción comunicativa involucra, señala la forma de entenderla como constitutiva de la integración social. En el caso del diálogo social, es posible reconocer que esta forma de vincular distintos actores sociales, corresponde a lo que Habermas llama un saber práctico-moral, en cuanto involucra la referencia a normas que permiten el reconocimiento de determinados roles sociales y la definición de derechos, garantías y responsabilidades, las que deben ser cumplidas para la mantención del orden social, sobre el supuesto de que esto solo es posible en base a la conducción del conflicto, desde el entendimiento y el consenso.

Si a través del diálogo social, definido por Habermas como “expresión de interacción comunicativa”, es posible llegar a un entendimiento y definición de marcos normativos que hagan posible la acción conjunta de los actores, se estará construyendo la integración social desde el saber práctico y moral, según el autor. Y desde aquí, es posible pensar en el surgimiento de nuevos marcos normativos para el trabajo, que además de su reconocimiento y legitimidad intersubjetiva -es decir, de todas las partes involucradas-, sean establecidos jurídicamente.

III. MARCO METODOLÓGICO

La pequeña empresa tiene entre sus características principales, además de representar uno de los segmentos más numerosos de establecimientos (132.426), el de ser intensiva en mano de obra, a tal punto que concentra el 20.3% del empleo privado total del país, que implica un total de 3.967.378 trabajadores⁷.

La mano de obra, es decir los trabajadores, se constituye en el factor más importante al momento de enfrentar el tema de la competitividad de estas empresas. Su capacitación, formación, compromiso con la empresa y sus proyectos está en el centro del problema. En este contexto, las comunicaciones -de qué se conversa y cómo se entienden los actores laborales- y el diálogo entre empresarios y trabajadores juegan un rol central en la gestión de los recursos humanos. Ello en la perspectiva de una mayor integración y compromiso de los trabajadores con el buen desempeño de la empresa en los mercados y su sustentabilidad en el tiempo.

1. Problema de investigación

Indagar acerca del estado del diálogo social en las pequeñas empresas, desde las construcciones significativas de los actores -empresarios y trabajadores-sobre sus objetivos y las condiciones y requisitos para su instalación y funcionamiento.

⁷ Ministerio de Planificación (Mideplan). Encuesta Casen. 2009.

2. Objetivos

2.1 *Objetivo general*

El objetivo general del estudio es conocer el estado del diálogo social en las pequeñas empresas, en el contexto de su potencialidad como instrumento de cohesión, entre los actores del proceso productivo.

2.2 *Objetivos específicos*

- Determinar las distintas formas, institucionalizadas o informales que el diálogo social asume en las pequeñas empresas.
- Precisar las construcciones significativas, de empresarios y trabajadores, acerca de las condiciones y requisitos para la instalación y funcionamiento del diálogo social en la empresa.
- Determinar el modo en que trabajadores y empresarios significan el diálogo social en relación con la cohesión interna y el desarrollo de un modelo de empresa más inclusiva y más competitiva.

3. Hipótesis

Los actores de la relación laboral en la pequeña empresa, trabajadores y empresarios, en el contexto de un ejercicio comunicativo cotidiano y de tipo directo, sin normas objetivas que intermedien en este acto, definen simbólicamente como diálogo social, toda práctica comunicativa que se realiza al interior de las empresas.

Para los actores del proceso productivo en la pequeña empresa, trabajadores y empresarios, todo acto verbalizado de comunicación es entendido como una práctica comunicativa que reúne las condiciones de un diálogo social o constituye una reproducción del concepto de diálogo social.

4. Criterios de selección de empresas

Las empresas del estudio se seleccionaron a partir de los siguientes criterios:

- Empresas registradas en la base de datos del Sistema de Relaciones Laborales (Sirela) de la Dirección del Trabajo y en las cuales los trabajadores están organizados sindicalmente.
- Tamaño de Empresa. Se seleccionaron sólo pequeñas empresas, definido su tamaño por el número de trabajadores, es decir, que cuentan con un plantel laboral entre 10 y 49 trabajadores.
- Localización geográfica. Las empresas se encuentran todas emplazadas en la Región Metropolitana.

5. Plan metodológico. Técnicas e instrumentos de investigación

El plan metodológico corresponde a técnicas de investigación de tipo cualitativas, que permiten centrarnos en la perspectiva de los actores, trabajadores y empresarios respecto del diálogo social, su definición, sus objetivos, sus condiciones y requisitos para su instalación y funcionamiento, y su significación.

La técnica de recolección de datos y análisis de los mismos que se utilizó es la entrevista (instrumento de tipo semiestructurado). A través de ella es posible recoger información sobre acontecimientos desde las propias vivencias y visiones de los actores, ya que se desarrolla según los énfasis y orientaciones que le imprimen a la entrevista en el momento que se realiza.

Desde la tendencia que manifiestan los actores, es posible entonces conducir la entrevista de acuerdo con los temas e información que son de interés para el investigador. Este tipo de instrumento, tiene la particularidad de aportar la profundidad, el detalle y la perspectiva de los entrevistados, permitiendo la interpretación de los significados de sus acciones, lo que resulta fundamental en una investigación de carácter exploratorio y de dimensión cualitativa.

El tratamiento de la información recopilada se efectuó desde la transcripción y sistematización de los datos compilados en las entrevistas. La información recogida será sistematizada y ordenada a partir de las categorías observadas en el discurso de los actores, según dimensiones del estudio, tales como: diálogo social; visión del diálogo desde los actores; objetivos y condiciones; significación del rol de los trabajadores desde los actores; la participación; visión de las comunicaciones en la empresa; los contenidos de los ejercicios comunicativos; las relaciones laborales; la negociación colectiva, y la capacitación.

El número preliminar de empresas seleccionadas era de 112. Considerando el factor tiempo y las dificultades de desplazamiento propias de una zona muy extensa como es la Región Metropolitana, se efectuó una segunda selección de empresas a partir de los siguientes criterios o variables: actividad económica manufacturera y localización geográfica: Provincia de Santiago. La conjunción de ambas variantes dieron como resultado una cantidad de 34 empresas, de las cuales se entrevistó definitivamente -por el principio de saturación- a empresarios y dirigentes sindicales de un total de 20 pequeñas empresas manufactureras, con trabajadores organizados sindicalmente y ubicadas en la Provincia de Santiago.

La unidad de información está constituida por los dirigentes sindicales y empresarios de las pequeñas empresas seleccionadas y emplazadas en la Región Metropolitana.

Por su parte, hablamos de **unidad de análisis para referirnos** a todas aquellas pequeñas empresas seleccionadas para el estudio, a saber, unidades productivas, emplazadas en la Región Metropolitana de la Provincia de Santiago, dedicadas a la manufactura y con trabajadores organizados sindicalmente.

Se hace presente que también se consideraron en este estudio otras fuentes de información, a modo referencial cuantitativo, tales como: Encuesta Laboral 2008 (Encla) y Encuesta de Caracterización Social y Empleo 2009 (Casen).

El carácter del estudio es exploratorio, lo que metodológicamente se explica y sustenta en el hecho que el problema a analizar no ha sido abordado en el contexto de la pequeña empresa, como tampoco desde las visiones de los actores del proceso productivo -trabajadores y empresarios- y desde la significación que éstos le asignan al diálogo social.

6. Las empresas del estudio

Por tratarse de un estudio de casos, visto desde su amplitud, el universo real de la investigación corresponde a todas las pequeñas empresas seleccionadas, circunscribiéndose éste y el análisis de la información a un total de 20 pequeñas empresas, elegidas con los criterios ya señalados, a partir de la base de datos de la Dirección del Trabajo (Sirela).

Cuadro 1
Tasa de sindicalización de las empresas del estudio

Empresa	Rubro	Nº Trabajadores	Sindicalizados	Tasa de Sindicalización
A	Plásticos	43	36	83,7%
B	Bebidas	42	39	92,9%
C	Metalurgia	18	10	55,6%
D	Muebles	47	45	95,7%
E	Licores	38	21	55,3%
F	Metalurgia	32	15	46,9%
G	Metalurgia	45	31	68,9%
H	Alimentos	28	17	60,7%
I	Textil	33	21	63,6%
J	Manufacturas de papel	45	31	68,9%
K	Hilandería	35	29	82,9%
L	Manufacturera de tornillos	30	16	53,3%
M	Vestuario	50	25	50,0%
N	Frazadas	27	19	70,4%
Ñ	Productos químicos	35	19	54,3%
O	Productos de aseo	16	11	68,8%
P	Productos Químicos	42	17	40,5%
Q	Plásticos	30	25	83,3%
R	Metalmecánica	26	22	84,6%
S	Materiales de construcción	40	16	40,0%

Elaboración: Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios a partir de datos del sistema de Relaciones Laborales.

Las empresas del estudio, desarrollan sus actividades productivas y comerciales en los rubros del plástico, licores, muebles, fundición, alimentos, hilandería, tintas, y químicos. Además, todas las empresas seleccionadas orientan su producción hacia los mercados internos, conformados por los distintos segmentos económicos y tipos de consumidores. Asimismo, en la actualidad, no informan tener relaciones comerciales con demandantes y mercados externos. Aunque algunas de ellas reconocen haber incursionado comercialmente en el exterior, sólo en forma esporádica, tal como la generalidad de las pequeñas empresas del país.

La totalidad informa una larga existencia como empresa, bordeando los 50 años y, consecuentemente, un plantel de empleados mayoritariamente antiguos, según ellos señalan.

Algunas de estas empresas, a pesar de llevar largos años en el rubro, experimentan las dificultades de inserción y permanencia en los mercados propias de las pequeñas empresas. Los vaivenes del mercado y los cambios de las políticas públicas, a menudo constituyen el factor que gatilla las crisis de estabilidad y sustentabilidad que presentan estas empresas, impactando la organización, las condiciones de trabajo y el trato a los trabajadores. Todos estos factores desestabilizan y deterioran el clima laboral, las relaciones de confianza entre empresarios y trabajadores, y las comunicaciones internas entre los actores de la organización.

El promedio de trabajadores en las empresas seleccionadas es de 35, siendo el número más alto 50 y el más bajo 16. La tasa de sindicalización en las empresas del estudio es del 66.2%. Sólo en tres de ellas la tasa de sindicalización es inferior al 50%, pero no menor del 40%.

Al respecto, y aunque no constituye el objeto de este estudio, no es posible determinar, a partir de los datos empíricos disponibles, cuál es el impacto de la sindicalización en el diálogo social en estas empresas. En otras palabras, no es posible asegurar que tasas altas de sindicalización favorecerían el diálogo social, al interior de las pequeñas empresas o a la inversa.

IV. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Atendido que este estudio se sitúa en la pequeña empresa, es necesario referirnos brevemente, a fin de contextualizar el tema, a las características principales que presentan las unidades empresariales de este tamaño, como también a aquello que distingue a este segmento de otros como la mediana y la gran empresa. Estas particularidades, de alguna manera, condicionan tanto su competitividad como su sustentabilidad en el mediano y largo plazo, sus condiciones de trabajo y, por cierto, sus relaciones laborales.

La pequeña empresa es un segmento empresarial diverso, de gran dispersión territorial y sectorial, que se ha ido conformando a partir de la libre y espontánea iniciativa de cientos de emprendedores que deciden iniciar actividades productivas y comerciales insertándose en distintos sectores de actividad económica y emplazándose en todas las regiones del país. Esto da al tejido de las pequeñas empresas un marcado carácter heterogéneo e inorgánico que, por cierto, ha impactado desfavorablemente su desarrollo, al potenciar los problemas que les son propios o consustanciales a su tamaño. En efecto, estas empresas tienen en la asociatividad, una forma eficaz de superar, por una parte, sus dificultades con el mercado -acceso y permanencia- y, por la otra, solucionar sus problemas financieros.

Una de las principales características de estas empresas, es que son intensivas en mano de obra. Esto, que para algunos analistas, es la expresión de una irracionalidad productiva, puede convertirse en una de sus potencialidades. En efecto, el uso de escasa y simplificada tecnología y una organización administrativa también nada de compleja, a la hora de adecuarse a los cambios del mercado o de enfrentar los períodos de crisis, les aseguraría una rápida adaptación a las nuevas circunstancias. Desde este punto de vista, las crisis podrían ser menos traumáticas para una pequeña empresa que para una gran empresa, cuya pesada estructura le impide adecuarse con rapidez a los cambios y debe enfrentar el período crítico por medio del despido de personal.

Para las pequeñas empresas, una eficaz forma de enfrentar el impacto de las crisis asociadas a los cambios del mercado y de las políticas públicas, no sólo tiene que ver con su simple y, por lo tanto, flexible estructura administrativa y productiva, sino que principalmente, con una fuerte cohesión interna entre trabajadores y empresarios, forjada desde el diálogo social, desde un sistema interaccional estructurado, para el logro del consenso y los acuerdos entre los miembros de la organización, en orden a mantener la sustentabilidad del negocio.

1. Clasificación de las empresas por tamaño

Parece conveniente y necesario distinguir entre los distintos tamaños de empresa, dada que esta característica condiciona el acceso a la tecnología, a la mano de obra calificada, a materias primas de calidad y con precios competitivos, a niveles de productividad y calidad que aseguren la sustentabilidad en el tiempo del negocio, a los mercados competitivos y, desde luego, a relaciones laborales modernas que desde el diálogo y la inclusividad aseguren el compromiso de los actores con el proyecto empresarial.

Para la clasificación de las empresas por tamaño se han utilizado tradicionalmente diferentes criterios o factores, entre ellos, y quizás el más empleado ha sido, el número de trabajadores. No obstante, se han construido otras clasificaciones a partir de variables tales como: el monto de las inversiones en activos fijos, el valor de las ventas anuales, o una combinación de ambas.

Tanto en Chile como en Latinoamérica, los criterios a los cuales se recurre con mayor frecuencia para clasificar las empresas por tamaño, son el número de trabajadores y el valor de las ventas anuales.

Cualquiera sea el criterio empleado para clasificar, se distinguen cuatro tamaños de empresa: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Desde el punto de vista del número de trabajadores, microempresa es la que tiene entre 1 y 9, pequeña entre 10 y 49, mediana entre 50 y 199, y gran empresa 200 y más. Por su parte, desde el criterio de las ventas netas anuales una microempresa tiene desde UF 0.1 y UF 2.400, la pequeña empresa desde UF 2.401 a UF 25.000, la mediana empresa desde UF 25.001 a UF 100.000, mientras la gran empresa desde UF 100.001 y más⁸.

⁸ Según datos entregados por Sercotec – OIT, 2009.

El tamaño de empresas por número de trabajadores es un criterio que ha ido perdiendo importancia y su real utilidad como clasificatorio del tamaño de las empresas, se encuentra hoy en discusión, frente a otros como el del volumen de los negocios.

Por último, los cambios en el empleo y los nuevos sistemas de contratación asociados, que se han instalado en el mundo del trabajo, como la subcontratación y el suministro, incorporan una dificultad más para la utilización de este clasificador, ya que no es posible determinar con precisión el plantel real de trabajadores de la empresa.

Utilizar el clasificador “valor de las ventas netas anuales”, nos permite conocer directamente el tamaño real de la empresa, puesto que estamos utilizando un clasificador económico y no físico, como es el número de trabajadores. Este habla del volumen de los negocios y del nivel de actividad económica de la empresa, vale decir, de su posicionamiento en el mercado, de su participación real en este y, por lo tanto, de su sustentabilidad en el tiempo.

Sin embargo, por las dificultades objetivas que aún existen, para acceder a la información del valor de las ventas en las empresas, se continúa utilizando el clasificador número de trabajadores, para determinar el tamaño de la firma.

2. Distribución de las empresas por tamaño

Las empresas formales en el país, es decir, aquellas que cuentan con patente municipal e iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, constituyen un universo de más de setecientos mil firmas, las cuales se distribuyen por tamaño según el número de trabajadores, en cuatro segmentos que concentran una disímil cantidad de compañías: microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las microempresas son el segmento más numeroso, ya que representan la mayor concentración de firmas del país. Las pequeñas empresas aglutinan una cantidad de compañías que representa a poco más del 17%, las medianas a casi el 3% de las firmas y las grandes empresas poco más del 1% del total.

Cuadro 2
Distribución de las empresas formales por tamaño

Año	Micro E	Pequeña E	Mediana E	Gran E	Total
1999	545.516	94.478	13.414	6.288	659.696
2000	555.759	97.548	13.862	6.528	673.697
2001	565.469	99.240	14.129	6.830	685.668
2002	580.556	103.132	14.593	7.021	705.302
2003	587.565	106.463	15.078	7.373	716.479
2004	588.015	110.413	16.126	8.036	722.590
2005	581.720	116.802	17.379	8.716	724.617
2006	586.464	120.863	18.056	9.402	734.785
2007	587.200	128.493	19.539	10.239	745.471
2008	588.404	132.426	20.475	10.520	751.825

Fuente: La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Sercotec - OIT. Santiago, 2010.

Se puede apreciar claramente del cuadro precedente la diferencia cuantitativa existente entre las unidades empresariales de menor tamaño y aquellas que tienen un volumen mayor, indicándonos con esto dónde se concentran mayoritariamente los emprendimientos en el país y, al mismo tiempo, el dinamismo que presenta este emprendimiento, en un período de tiempo suficiente. En otras palabras este cuadro nos muestra la orientación del emprendimiento en cuanto a segmentos por tamaño de empresa y su dinamismo asociado.

En efecto, la manifiesta diferencia en la concentración de empresas por tamaño, en alguna medida se asocia a la tasa neta de creación de empresas que caracteriza a los diferentes segmentos. Las micro y pequeñas empresas tienen, para el período 1999 - 2005 una tasa neta promedio de creación de un 2.81% y de 2.5% respectivamente, en cambio los segmentos de la mediana y gran empresa presentan tasas inferiores e iguales a 1.22% y 0.35% respectivamente.

En otras palabras, los segmentos empresariales de menor tamaño crecen anualmente a una tasa mayor que los segmentos de la mediana y gran empresa. Esto significa que los nuevos emprendimientos se concentran mayoritariamente en los segmentos de empresas de menor

tamaño, lo que en parte se explica por los menores costos de la inversión inicial, el menor riesgo asociado al capital invertido y por las oportunidades de mercado relacionadas con estas inversiones. Lo anterior sin olvidar la variable transición de empresas de un segmento a otro, cuyos factores de explicación aún no están claros.

3. Movilidad y destrucción de empresas

En relación con lo anterior, los datos de la matriz de transición, están señalando que un porcentaje importante de medianas y grandes empresas, alrededor de un 20%, pasaron hacia el segmento de las micro y pequeñas empresas en el período 1999 - 2006.

No obstante, las empresas de menor tamaño presentan, comparativamente, tasas importantes de destrucción. Es así como las microempresas, exhiben una tasa promedio superior a la que muestran las grandes empresas e incluso las pequeñas unidades empresariales, para el período 1999-2005, tal como lo demuestra el cuadro siguiente:

Cuadro 3
Tasa de destrucción de empresas por tamaño (%)

Tramo	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Promedio
Micro	11.72	11.95	12.50	12.85	12.43	12.57	11.43	12.11
Pequeña	1.82	2.07	2.04	2.26	2.08	1.98	1.81	2.02
Mediana	1.27	1.12	1.16	1.10	0.95	0.83	0.74	1.06
Grande	1.03	1.33	0.89	1.00	0.75	0.96	0.62	0.97
Total	9.98	10.2	10.7	11.0	10.6	10.7	9.7	10.5

Fuente: La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Sercotec - OIT. Santiago, 2010.

Lo anterior está señalando a las empresas de estos estratos como las más vulnerables, característica asociada a sus problemas de productividad, calidad y oportunidad, que les impide alcanzar los niveles de competitividad necesarios para acceder y mantenerse en el mercado. Su débil e inestable inserción, hace incierta su sustentabilidad como negocio, tanto en el mediano como en el largo plazo.

El alto nivel de riesgo, conspira en contra de los proyectos de desarrollo de las empresas, al momento de postular o demandar el financiamiento necesario al mercado financiero. Sólo el 16.6% de las microempresas y el 34.6% de las pequeñas empresas, ha obtenido un crédito en alguna institución financiera en los últimos tres años, según la Encuesta Longitudinal de Empresas del Ministerio de Economía (ELE)⁹. El 56% de las mismas financian sus inversiones con fondos propios, lo cual puede estar dificultando el desarrollo de la competitividad de este segmento empresarial.

4. Las empresas y su participación en las ventas

La participación de las empresas de menor tamaño en las ventas, nos da una clara medida de su posición de mercado, como de su fortaleza o debilidad y consecuentemente de su sustentabilidad como negocio en el mediano y largo plazo. En otras palabras, las tasas de mortalidad de las empresas de menor tamaño, a las cuales ya nos referimos, se asocian indudablemente al factor ventas, expresión de su nivel de inserción en el mercado y, por lo tanto, de su fortaleza o debilidad como empresa, de su vulnerabilidad o sustentabilidad como negocio en el tiempo.

⁹ Encuesta Longitudinal de Empresas. Observatorio de Empresas. Ministerio de Economía. Chile, 2008.

Cuadro 4
Ventas anuales promedio por tamaño de empresa (millones de pesos del año 2008)

Año	Micro E	Peq E	M + P	Med E	Gran E	Total
1999	9.2	147.7	29.6	980.6	16.378.6	204.8
2000	9.3	147.3	29.9	978.7	18.118.0	224.7
2001	9.2	148.5	30.0	986.6	18.192.8	230.6
2002	9.3	147.6	30.2	986.4	18.969.7	238.5
2003	9.4	148.2	30.7	995.7	20.021.4	256.7
2004	9.6	148.1	31.5	997.3	20.798.2	284.0
2005	9.9	147.9	32.9	995.9	21.264.2	311.4
2006	9.9	149.2	33.7	994.7	24.999.2	376.8
2007	10.1	148.6	34.9	983.7	22.406.1	367.1
2008	10.2	149.3	35.7	982.9	27.220.3	441.9
2008/2005 (% crecimiento)	3.0	0.9	8.5	-1.3	28.0	41.9
2008/1999 (% crecimiento)	10.7	1.1	20.6	0.2	66.2	115.8

Fuente: La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Sercotec - OIT. Santiago, 2010.

El nivel de ventas y su trayectoria en el período, no hacen más que confirmar la precaria situación económica y, en consecuencia, su gran vulnerabilidad como negocio, poniendo en duda su sustentabilidad en el tiempo como empresa. Entre los años 1999 y 2008 las ventas de las micro y pequeñas empresas si bien crecen, dadas las tasas de destrucción en este segmento, no parece ser suficiente para sostener el negocio en el tiempo, sin considerar que estas empresas, exhiben tasas muy inferiores al grupo de las grandes empresas. Un análisis de los datos nos señala, que la tasa promedio anual de crecimiento de las ventas de las empresas de menor tamaño, fue de un 3.1% contra un 11% de las grandes empresas.

El grado de inserción de las micro y pequeñas empresas en el mercado, está ligado a sus niveles de productividad y de calidad, los que son consecuencia de un conjunto de factores que interactúan permanentemente en el proceso de producir bienes y servicios. Estos son: los

trabajadores, que es su principal activo; la tecnología, la gestión y, por supuesto, el acceso al financiamiento. Un desempeño exitoso de las empresas de menor tamaño en los mercados, dependerá entonces de un esfuerzo serio de innovación en estos factores.

5. Las empresas y el empleo

Las empresas de menor tamaño son las que concentran la mayor cantidad de empleos, 3.221.537. Tal como podemos apreciar en el cuadro siguiente, la pequeña empresa, aventaja a la mediana en más de 200.000 empleos y se ubica, porcentualmente, apenas a tres puntos y medio por debajo de la gran empresa. No obstante, la gran capacidad de este segmento empresarial para generar empleos, la tarea que aún está pendiente es innovar en la gestión de este recurso, en pos de la competitividad.

Cuadro 5
Estructura del empleo por tamaño de empresa

Categoría ocupacional		Una persona	2 a 5 personas	6 a 9 personas	10 a 49 personas	50 a 199 personas	200 y más personas	No sabe	Total
Patrón o empleador	Nº	0	78.237	43.069	42.371	13.753	17.360	11.937	206.727
	%	0,0%	37,8%	20,8%	20,5%	6,7%	8,4%	5,8%	100,0%
Trabajador por cuenta propia	Nº	910.592	352.046	0	0	0	0	73.440	1.336.078
	%	68,2%	26,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%	100,0%
Empleado u obrero del sector privado	Nº	106.367	413.615	297.009	805.375	617.167	1.049.316	678.529	3.967.378
	%	2,7%	10,4%	7,5%	20,3%	15,6%	26,4%	17,1%	100,0%
Familiar no remunerado	Nº	0	25.123	2.147	876	0	148	3.044	31.338
	%	0,0%	80,2%	6,9%	2,8%	0,0%	0,5%	9,7%	100,0%

Fuente: Mideplan, Encuesta Casen 2009.

Elaboración: Dirección del Trabajo, División de Estudios.

El desarrollo del capital humano es uno de los grandes desafíos que debe enfrentar tanto la micro como la pequeña empresa, para superar la brecha de productividad que existe entre éstas y las medianas y grandes empresas, básicamente por una necesidad de sustentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Para el desarrollo de la competitividad de las empresas micro y pequeñas, los trabajadores de este segmento empresarial requieren de una formación continua, que se vincule estrechamente a las competencias laborales requeridas. Al respecto, los datos señalan una realidad nada de funcional con este objetivo. En el año 2007 sólo un 7.6% de las microempresas formales capacitaron a sus trabajadores, mientras un 14% de las pequeñas empresas también lo hicieron.

5.1 Innovación y competitividad

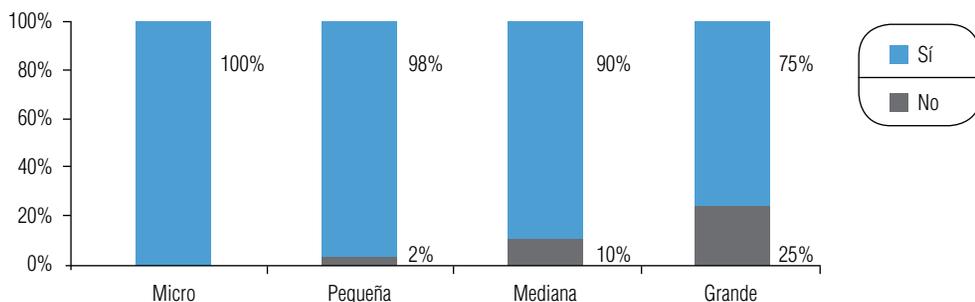
En las pequeñas empresas es central la situación del mercado. Conceptos como productividad y competitividad, y también cómo alcanzar un mayor desarrollo de ellos, ocupa con razón las preocupaciones de los empresarios.

La competencia de productos importados, especialmente de países como China, entre otros, los sitúa en una posición de desventaja en el mercado, al momento de competir por los clientes **“no se puede competir con los chinos, ni con los pakistaníes ni con la India. Ellos no pueden entrar pagando cero aquí y nosotros pagando allá”**. Muchas de estas empresas han visto sus nichos de mercado invadidos por estos productos que, si bien los reconocen como de inferior calidad, son de menor precio, lo que asegura las preferencias de los consumidores. Las posibilidades actuales de las pequeñas empresas de incorporarse a los mercados internacionales, son extremadamente reducidas. Es un hecho que sólo un número muy ínfimo de pequeñas empresas logra un espacio en los mercados externos.

En este contexto, podría esperarse una actitud empresarial que se oriente a la innovación como estrategia para mejorar calidad y productividad y, de esta forma, mantenerse en el mercado, sin embargo, sólo un 31% de las pequeñas empresas innovan. Los mercados modernos son cambiantes y altamente exigentes, lo cual impulsa al mundo empresarial a ser permanentemente creativo, a tal punto, que ser empresario hoy es ser un innovador constante.

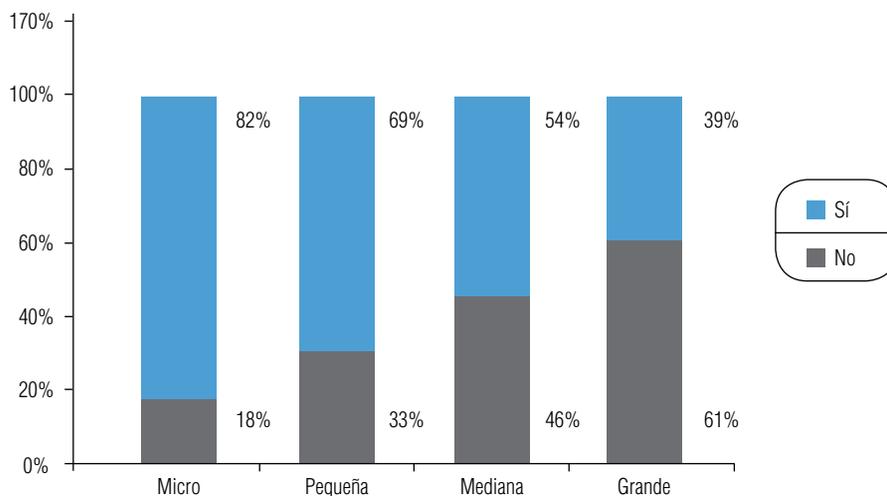
Conquistar mercados y permanecer en ellos implica para la empresa una permanente puesta al día con la calidad, la productividad, la oportunidad (el justo a tiempo). Estos son factores que se definen desde la gestión de la empresa, de aquí entonces que las pequeñas empresas, intensivas en mano de obra y de escasa o poco moderna tecnología, para un mejor desempeño en los mercados, requieran de un esfuerzo de innovación en la gestión organizacional. Nuevos estilos de gestión, más inclusivos, con énfasis en el desarrollo del personal, en una mayor incorporación a la compañía, redundan en un mayor compromiso de los empleados de la firma con sus proyectos. En otras palabras, gestión y competitividad van estrechamente ligadas en este tipo de empresas.

Cuadro 6
Porcentaje de empresas que realizan exportaciones directas,
según tamaño de empresa



Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas - ELE. Chile 2006.

Cuadro 7
Porcentaje de empresas que introdujeron innovaciones en sus firmas durante el año 2007

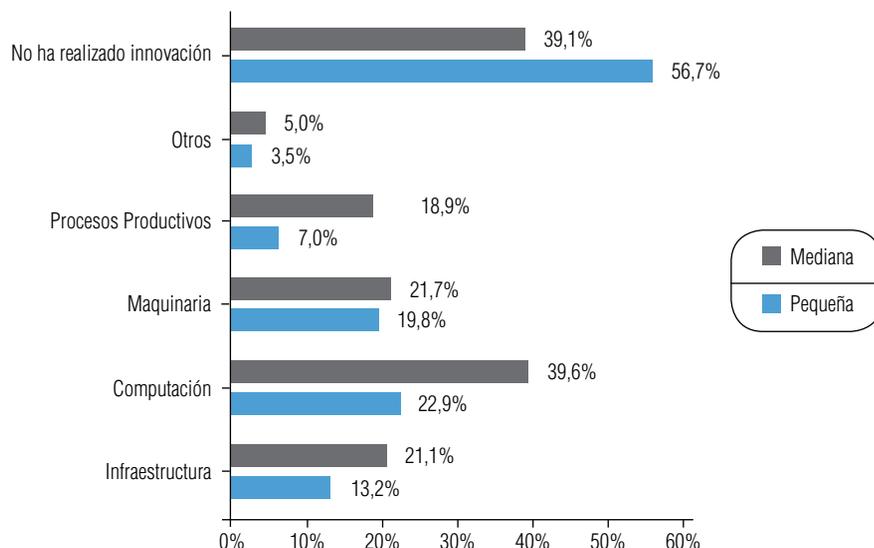


Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas - ELE, Observatorio de Empresas. Chile 2007.

La fuerza competitiva de la pequeña empresa está principalmente en los miembros de la organización, en el personal. La clave entonces de la competitividad de estas empresas, no es tan sólo invertir en tecnología moderna, sino que es también capacitar a sus trabajadores, modernizar la gestión haciéndola más inclusiva, como señala un dirigente entrevistado **“habría más compromiso de los trabajadores con la empresa y no la mirarían como enemiga, mejorarían las relaciones humanas y la calidad de vida”**.

Es clara la relación que establecen los trabajadores entre ser tomados en cuenta y un mayor compromiso con la empresa. El sentimiento de ajenidad, de sentirse instrumentos para y no personas o actores reconocidos y valorados, es central a la hora de hablar de productividad y competitividad. En esta misma línea otro dirigente señala: **“sería muy ventajoso, porque muchas veces de los trabajadores salen las mejores ideas de cómo sacar la empresa adelante”**. Sin embargo, la Encuesta Longitudinal a la Pequeña y Mediana Empresa del Departamento de Economía de la Universidad de Chile señala que, el 56.7% de las pequeñas empresas no innova y de aquellas que si lo hacen, un 19.8% lo realiza en tecnología y un 7.0% en procesos. La innovación en gestión de los recursos humanos y en las relaciones laborales, son temas que no se mencionan en la respuesta que dan los empresarios encuestados.

Cuadro 8
Áreas de inversión en innovación en la empresa, en los últimos 6 meses
(Proporción de empresas por tipo que menciona cada área)

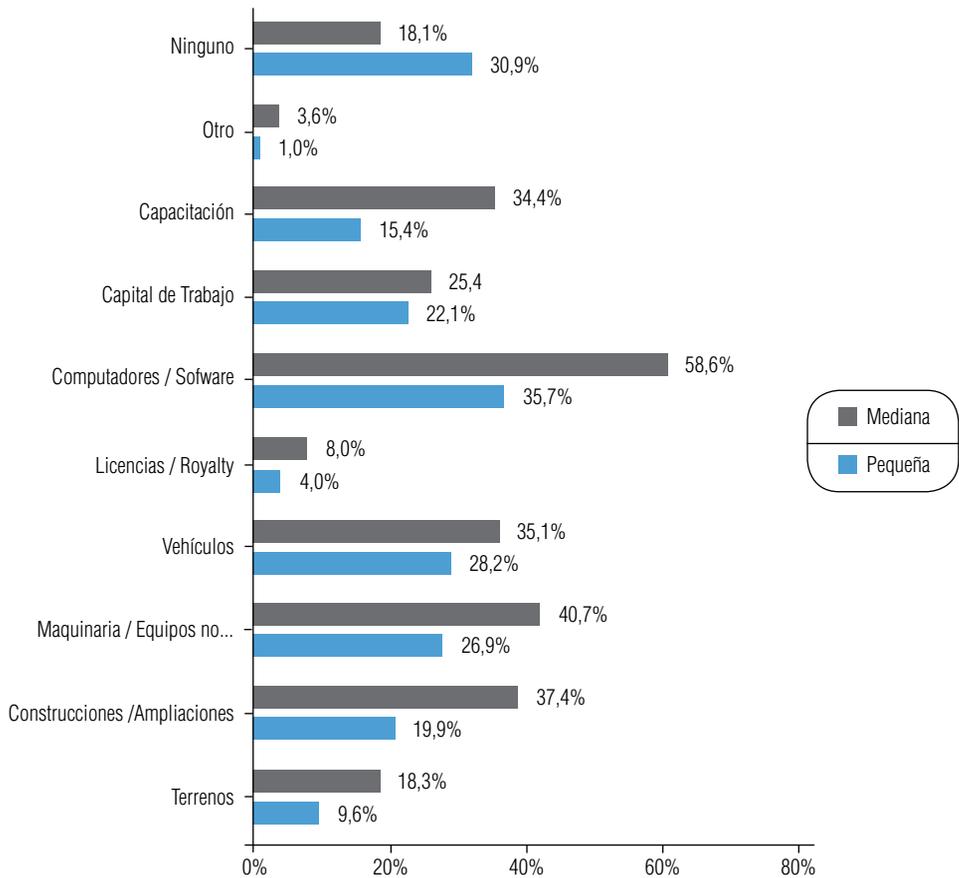


Fuente: Primera Encuesta Longitudinal a la Pequeña y Mediana Empresa. Centro de Microdatos. Departamento de Economía. Universidad de Chile. 2006.

La misma encuesta señala, al indagar en las empresas acerca del destino de sus inversiones, que sólo un 15% de ellas señala la capacitación como una de las áreas en las cuales ha invertido en el último año. Mayoritariamente las empresas pequeñas orientan sus inversiones hacia otras áreas, como infraestructura, equipamiento de todo tipo, lo cual confirma la reducida orientación de los empresarios a potenciar el desempeño de sus trabajadores y la ausencia de una visión o significación de los trabajadores, como un factor que debe jugar un papel central en la competitividad de sus empresas. Como señalan algunos empresarios entrevistados, ante los embates de la competencia externa **“tenemos que mejorar la productividad de los trabajadores y producir con calidad”**.

5.2 Ítem de inversión

Cuadro 9
Ítem de Inversión



Fuente: Primera Encuesta Longitudinal a la Pequeña y Mediana Empresa. Centro de Microdatos. Departamento de Economía. Universidad de Chile, 2006.

Al respecto parece conveniente señalar aquí, que junto con la necesidad de dotar a los trabajadores de las competencias requeridas para elevar su productividad, también es conveniente enfrentar la problemática de las llamadas competencias básicas, consecuencia de una escolaridad incompleta o de calidad insuficiente. Se ha comprobado que los trabajadores que portan este problema, suelen tener mayores dificultades para internalizar una capacitación laboral de mayor nivel técnico o para internalizar los conocimientos necesarios para operar nueva tecnología.

V. EL DIÁLOGO SOCIAL

En concordancia con la metodología del estudio, el análisis del diálogo social y sus condiciones en la pequeña empresa, de lo cual nos encargaremos en este central capítulo, se circunscribirá a los 20 casos seleccionados según los criterios ya expuestos.

Este apartado se desarrollará en torno al análisis de las visiones de los actores, empresarios y trabajadores, respecto de las principales variables del estudio: la empresa, el rol de los trabajadores, las relaciones laborales, los procesos de comunicación en la organización, el diálogo social y las condiciones y requisitos de éste en la empresa.

El desarrollo del análisis, a través de las dimensiones planteadas en el orden señalado, responde al enfoque teórico propuesto en la “Teoría de la Acción Comunicativa” de Jurgen Habermas que, en síntesis, señala que el diálogo social es una suerte de vinculación de individuos que intervienen o se plantean frente al problema desde desiguales vivencias y posiciones sociales para construir un consenso, en este sentido, el diálogo social se define aquí como una acción teleológica de carácter estratégico.

Dicho de otro modo, el concepto de la racionalidad comunicativa de la teoría de la acción, se funda en la experiencia central del discurso argumentativo que produce la unión sin coacción y que crea el consenso, proceso en el cual, en este caso el diálogo social, los participantes: trabajadores y empresarios, logran superar sus creencias subjetivas, que gracias a la experiencia común del convencimiento motivado racionalmente, adquieren la certeza de la unidad del mundo objetivo y de la intersubjetividad del contexto en que desarrollan sus vidas.

En síntesis, distintas posiciones de los actores en la empresa llevarían a diferentes visiones del diálogo social, no obstante, desde la racionalidad comunicativa, los actores logran ponerse de acuerdo y llegar a un consenso respecto del problema en discusión. Es desde aquí, entonces, que la estrategia de análisis se plantea avanzar, a partir de las diferentes visiones que los actores construyen desde de su posición en la empresa, respecto de aquellas dimensiones del

estudio vinculadas a su entorno laboral, hacia sus visiones del diálogo social propiamente tal o, dicho de otro modo, cómo concurren las desiguales vivencias de los actores en la empresa, a la construcción de sus particulares visiones, respecto del diálogo social y de las condiciones para que éste se instale en la organización.

En el entorno de la pequeña empresa, el diálogo social, tanto su definición como su oportunidad, forma y objetivos, está determinado por la construcción significativa que empresarios y trabajadores tienen de la empresa, del trabajo como factor de producción o como vínculo social, del rol que empresarios y trabajadores desempeñan en la empresa, de los deberes y derechos de cada uno, y de las relaciones entre ambos actores.

“Aquí la comunicación con el empleador tiene que ver básicamente con problemas relacionados solamente con las condiciones económicas, bonos, tratos, sueldos. No tratamos otros temas”.

“Tenemos una buena comunicación y como consecuencia de ésta, se están mejorando algunas cosas. Concretamente se está invirtiendo en seguridad del trabajo, antiguamente no se invertía en este tema”.

Trabajadores y empresarios, desde su posición en la empresa interactúan, conversan y establecen una comunicación, básicamente, en torno a los temas que se vinculan directamente con el rol que tiene asignado cada uno en la organización.

Es notorio que los dirigentes entrevistados reconocen esta situación y algunos se refieren a estos actos de comunicación y, específicamente, al ámbito definido de éstos, como una limitante a sus aspiraciones de un intercambio comunicativo más amplio, a su deseo de incorporar y resolver por esta vía, que suelen llamar diálogo o diálogo social, aquellos temas y problemas que probablemente ocupan su atención y forman parte de sus preocupaciones centrales, al manifestar, **“no tratamos otros temas”**. Esto queda más claro cuando afirman, **“no sabemos nada de la política de la empresa, porque el patrón no dice nada”**.

A partir de estas declaraciones de los dirigentes sindicales, **se revela una dinámica de las comunicaciones en la empresa no concordante con uno de los elementos que se entienden como definitorios del diálogo o que debe cumplir toda comunicación entre los actores, para entenderse y constituirse en diálogo social y este es, que los temas a discutir, las temáticas del diálogo surgen y se consensuan entre ambos actores, en este caso empresarios y trabajadores.**

La ausencia de oportunidades para que los trabajadores puedan concordar temas de discusión con los empresarios, a partir de lo que los dirigentes señalan, está indicando que tanto los asuntos o materias que forman parte de la comunicación entre los actores, su oportunidad y la profundidad en que se tratan, es cuestión que define y determina el empresario, básicamente. No existe un acuerdo previo en torno a una agenda temática, a partir de la cual realizar el intercambio comunicativo entre los actores, al interior de la empresa.

No obstante, otros dirigentes valoran y significan estos actos de comunicación, que aunque no abordan los ámbitos de la gestión económica de la empresa, de su situación de mercado y de su sustentabilidad, cuestiones que si preocupan a muchos trabajadores y cuya información les parece necesaria socializar al interior de la organización, constituye una forma de avanzar en la solución de problemas vinculados, principalmente, con las condiciones físicas de trabajo, que se han mantenido durante mucho tiempo sin resolver. Reafirmando con esto la existencia de oportunidades de comunicación en torno a ciertas temáticas, como la señalada, lo que ha permitido desarrollar un intercambio entre los actores que termina siendo beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores. Junto a estos temas, los trabajadores también mencionan aquellas de carácter reivindicativo, las que se discuten en torno a la negociación colectiva.

Desde estas diferentes valoraciones de los temas en torno a las cuales interactúan comunicativamente empresarios y trabajadores, surgen nuevamente dos tipos de trabajadores que ya han sido detectados en anteriores investigaciones realizadas en torno a las relaciones laborales en la pequeña empresa. Aquellos que desde la forma simbólica en que representan su rol, su función en la empresa, se definen a sí mismos como sujeto o categoría económica. Otros, que desde sus definiciones y demandas de diálogo se asimilan a los trabajadores de la modernidad, a la categoría de sujeto colectivo, de actor social, que es el trabajador que postula un proyecto de innovación de su entorno¹⁰.

La concepción que los actores tienen del trabajo y de la relación laboral, resulta central al momento de instalar el diálogo social. El trabajo, desde la mirada de los trabajadores, es visto como una **relación social**, como factor de pertenencia del individuo a una comunidad o sociedad. Consecuentemente, visionan la relación laboral no como una relación meramente de intercambio, sino que ante todo, como una relación entre personas, lo que supone la

¹⁰ Baltera, Pablo y Dussert, Juan Pablo. Los derechos laborales en la pequeña empresa: Una mirada desde los trabajadores. Cuaderno de investigación N° 28. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Chile, 2006.

existencia de derechos y obligaciones. Esto significa que los trabajadores desde su posición en cuanto, **actores sociales**, se reconocen a sí mismo y reconocen al empresario como un otro válido. Condición necesaria y primera para que el diálogo pueda establecerse. No obstante, se constata en el estudio, que en la generalidad, ambos actores tienen una visión diferente del trabajo y de la relación laboral.

Desde los empresarios y su definición simbólica del trabajo, éste es sólo una relación de intercambio, visión que es propia de aquellos actores que se identifican con las categorías de una modernidad que se construye desde el individuo y en oposición al sujeto, desde la individuación o negación del actor social. En este contexto el trabajador es considerado como un individuo cumpliendo un rol en la organización, vale decir un sujeto que se desempeña en un entorno en el que su trabajo está previamente definido y controlado por reglas institucionales.

Consecuentemente entonces, la relación entre los actores -empleador y trabajador- surge, se determina, desde los roles que desempeñan o el lugar que ocupa cada uno en la empresa. Al respecto los empresarios confirman claramente esto, al afirmar su posición en la empresa **“pero lo que no podemos hacer es que las cosas se hagan como ellos quieran”**. **“Hay algo que es imprescindible, que nosotros como jefatura tenemos que conducir el barco”**. En estas respuestas que algunos empresarios dan y que son muy coherentes con su propia definición del trabajo, hay un claro y explícito llamado de atención, respecto del rol que cada actor debe desempeñar en la empresa y respecto de los derechos y prerrogativas asociadas a dicho rol. Para ellos, toda comunicación, todo diálogo, debe darse en ese contexto. El derecho a conducir “el barco” es del empresario.

En las pequeñas empresas, donde las relaciones laborales se definen desde la individuación del trabajador y asumen un carácter directo o “cara a cara”, es decir, no mediadas por estructura formal alguna, las temáticas del diálogo surgen desde la situación de la empresa y de sus perspectivas actuales y futuras, más que desde la fortaleza o precariedad de la organización de los trabajadores o del reconocerse y ser reconocidos, antes que como individuos adscritos a un rol predefinido y normado, como actores sociales, como sujetos colectivos con intereses propios y distintos a los de los empresarios, pero con la capacidad de entenderse, cooperar y comprometerse con el éxito y buen desempeño de la empresa en el mercado.

La constatación que los trabajadores hacen de esta situación de exclusión, los impulsa a demandar una mayor y permanente comunicación con la empresa como una vía de integración.

“Mantengamos una comunicación permanente para que la empresa conozca nuestras inquietudes y solucione nuestros problemas, y nosotros comprometernos más con la empresa y su desarrollo.”

Los trabajadores plantean la necesidad de instalar en la empresa una comunicación para la mutua cooperación, a partir de un cambio de actitud de la empresa hacia los trabajadores. Demandan un reconocimiento como actores, como personas sujetos de derechos. **Este reconocimiento, que constituye la primera condición para un diálogo social, no está presente en las comunicaciones entre trabajadores y empresarios de la pequeña empresa y, por lo tanto, surge como la primera reflexión al respecto, que los trabajadores hacen al referirse al diálogo social y sus condiciones: “que el empresario mire a los trabajadores como personas” “que nos tomen en cuenta”.**

En estas demandas los trabajadores, podemos decir gráficamente, están diciendo a gritos a los empresarios, que ellos existen y que también son personas, con inquietudes, intereses, proyectos y necesidades y no sólo un instrumento de producción y de creación de riqueza. Asimismo, señalan que están dispuestos al diálogo para crear valor en la empresa, a partir de un nuevo trato que los reconozca no sólo en su rol asociado a un puesto de trabajo, sino que también como actores con capacidad para aportar al desarrollo de la empresa.

1. Visión de la empresa. La perspectiva de empresarios y trabajadores

Desde las visiones de los empresarios y dirigentes sindicales, es posible rescatar respecto de la empresa, algunos factores comunes, que representa aquello que tiene significado para ellos. Dos miradas de la empresa que en ocasiones se contraponen, y, en otras, se complementan.

Por una parte, la empresa como una organización que define las relaciones laborales y se estructura para competir en el mercado, desde una racionalidad económica y, por otra, la empresa como una organización en donde las relaciones de trabajo se determinan desde parámetros que no corresponden del todo a los de una racionalidad técnico económica. Carecen de la necesaria burocratización y los derechos laborales no siempre juegan el rol que les corresponde en la construcción del vínculo laboral. En ambas se da, con mayor o menor

énfasis, un tipo de comunicación empresario trabajador de carácter permanente, directa e informal definida como “cara a cara,” que se corresponde con la mayor o menor informalidad que caracteriza a las relaciones al interior de la organización y que, en ocasiones, permite enfrentar con un sentido de unidad, tanto las épocas o situaciones de crisis, producto de las cambiantes exigencias y avatares de los mercados, como las épocas de auge y bonanza.

De este modo, las comunicaciones al interior de la empresa se encuentran mediadas desde las relaciones con el mercado y la identificación de la empresa como familia.

1.1 La situación de mercado de la empresa

Tanto para empresarios como para los dirigentes sindicales entrevistados, la situación económica de la empresa y sus perspectivas de mercado ocupan su preocupación fundamental. **Es notorio que las relaciones internas y las condiciones de trabajo están fuertemente condicionadas por el desempeño de la empresa y por las fluctuaciones del mercado**, cuestión que surge claramente al revisar las opiniones que los representantes de los trabajadores entregan con claridad, al momento de ser entrevistados, **“lo que está pasando con la empresa es bien especial, el gerente que lleva tres años, redujo la empresa a una especie de taller. Todos nosotros debemos multiplicarnos para hacer el trabajo”**.

Los trabajadores sienten que no tienen ningún control de la situación, pues se encuentran al margen de las posiciones de poder y carecen de la información necesaria. Tampoco tienen posibilidad alguna de influir en las decisiones, pues se encuentran al margen de los procesos e instancias donde éstas se toman, a pesar de que impactan decididamente en la organización del trabajo y, por tanto, en su desempeño y calidad de vida en la empresa.

Obviamente, la calidad de vida en el trabajo se ve deteriorada por las nuevas exigencias y condiciones laborales. De alguna forma, los dirigentes entrevistados, se están refiriendo a una cultura empresarial que se plasma en una forma de gestionar la empresa de carácter verticalista, sin comunicación o diálogo con los trabajadores, que persigue mantener la competitividad a toda costa, cultura que por cierto no responde a las expectativas de los trabajadores, respecto de lo que sería deseable, tanto en lo que se refiere a las condiciones de trabajo como a las relaciones laborales.

Al respecto y concordante con la respuesta anotada más arriba, en un estudio acerca de la calidad de vida en el trabajo, un entrevistado responde textualmente a la pregunta de si a su juicio los derechos laborales son respetados en la empresa, **“no se respetan, hay mucho abuso, a la gente se le exige trabajar más y los sueldos son muy desiguales”**¹¹.

No sólo la organización del trabajo, las remuneraciones, y la capacitación se definen desde las relaciones de mercado de la empresa, sino que también, según los trabajadores, el trato: **“la verdad, a veces es un vocabulario soberbio con el que se dirigen a la gente”**. En esta cita, en realidad, los trabajadores se refieren a las comunicaciones en la empresa, a cómo y en qué términos los directivos de la empresa interactúan comunicacionalmente con ellos. En este respecto, por cierto, las opiniones de ambos actores se contraponen.

Los empresarios, a diferencia de los dirigentes sindicales, si bien están conscientes de que la sustentabilidad de su empresa en el tiempo depende de su situación de mercado, **“la palabra mágica es ventas,”** y que ella afecta a los trabajadores, principalmente en sus remuneraciones, sus condiciones de trabajo y hasta en su estabilidad. Sin embargo, afirman tener buenas relaciones y una comunicación fluida con ellos.

La diferencia de visiones al respecto, parece estar, por una parte, en la práctica de una comunicación empresario-trabajadores, con mayor o menor transparencia y con un acceso amplio o restringido de los actores a la información.

Al respecto, algunos dirigentes entrevistados se refieren a su dificultad objetiva para disponer de información acerca de la marcha real de la empresa y sus resultados, y mencionan que el control de la información de parte de los empresarios, constituye una estrategia para no satisfacer a sus justas demandas, **“cada vez que tenemos una conversación con la empresa, respecto a nuestra situación económica y laboral, sacan a relucir el tema de que las ventas están bajas”**. En otros casos, las diferentes visiones de empresarios y trabajadores, respecto al trato laboral, se explica por el predominio de un determinado estilo de gestión, ya sea integrador o excluyente.

El tipo de interacción comunicativa que se establece entre empresarios y trabajadores, además de estar informada por el desempeño de la empresa, no es independiente de sus propias representaciones respecto de cómo se ven y se definen mutuamente. Al respecto, en

¹¹ Espinosa, Malva y Morris, Pablo. Calidad de vida en el trabajo: Percepciones de los trabajadores. Cuaderno de Investigación N° 16. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Santiago. 2002.

sus respuestas algunos empresarios señalan que los trabajadores no dan crédito a su discurso o no creen en ellos, **“yo noto que hay una desconfianza de ellos hacia el empresario, por la situación que viven las PYMES. Tienen miedo que esto en cualquier momento se termine”**.

Si bien los empresarios expresan claramente la causa de la desconfianza laboral, no establecen una comunicación amplia y fundada con los trabajadores respecto a este tema crucial y, al parecer, prefieren mantenerlo en la indefinición.

Por cierto, desde la otra mirada, la de los trabajadores, la desconfianza se instala entre ambos, precisamente por la falta de transparencia del empresario respecto de la real situación de la empresa. Los trabajadores ven esto como una estrategia empresarial de control de las relaciones internas y del sindicato. En efecto, carecer de suficiente información respecto de la marcha de la empresa produce una situación generalizada de temor e inseguridad entre los trabajadores respecto de su estabilidad laboral. **“Hay una constante amenaza, que este fin de mes se van cinco, que se van a ir diez. Al final no despiden a nadie, pero siempre nos están hostigando y han tratado de hacer desaparecer el sindicato, por la vía de la simulación de empresas”**. **“Por eso hemos tenido que denunciar prácticas antisindicales”**. Estas son las situaciones, que a juicio de los trabajadores, dan origen a una relación laboral de conflicto, profundizando la incomunicación y la desconfianza entre los actores.

Esta situación que se da en algunas empresas del estudio, no es generalizada. Un empresario afirma no tener conflictos con el personal, porque **“todos sabemos, el gerente, los trabajadores, que la situación es crítica, que esto en algún momento se acaba. Yo les digo, ahí están los balances, si quieren audítenlos, esa es la realidad que tenemos”**. En casos como estos, en que la transparencia se impone en las relaciones y las comunicaciones, surge el interés común por enfrentar conjuntamente la situación de crisis.

Aquellos empresarios que tienen un estilo de gestión que podríamos llamar moderno, más horizontal, en oposición a otro de tipo jerárquico o verticalista, también señalan no tener problemas con el personal, porque establecen una comunicación transparente, una relación más integradora y de cooperación mutua con el sindicato, **“yo hago participar al presidente del sindicato. Resolvemos los problemas en conjunto con ellos. Nos juntamos y hablamos de cómo hacer esto o lo otro”**.

Desde la visión de los trabajadores, se confirman las diferentes formas de gestión y de comunicación que instalan los empresarios, ellos señalan la voluntad de las partes para entenderse, buscar mecanismos e instancias de encuentro con el objetivo de discutir y solucionar los problemas de la empresa y plantear aquello que les preocupa como trabajadores, **“nos vamos a reunir todos los lunes para solucionar los problemas de la empresa y también plantear nuestras inquietudes”**.

En estos casos, tanto empresarios como trabajadores, más allá del discurso, han resuelto en forma concreta avanzar en las comunicaciones y el diálogo, poniendo su mirada tanto en la empresa como en sus intereses, generando una instancia concreta de intercambio, intentando definir las temáticas a abordar, el ámbito de competencia, aunque todavía en forma muy general y los participantes. Esto último supone el haber resuelto una de las condiciones más importantes para hacer posible un diálogo efectivo, el reconocimiento mutuo de los actores. En otras palabras, en estas empresas la comunicación y el diálogo, es visto por los actores como una necesidad de funcionamiento y sustentabilidad de la organización.

El cómo se maneja esta situación al interior de la empresa, qué tipo de comunicación se establece entre empresario y trabajadores, marca la diferencia en la relación laboral, en el clima interno y, por lo tanto, en el aporte y compromiso de los actores con el desempeño de la empresa en los mercados. Compartir las situaciones de crisis y el impacto de ellas, tanto en los empresarios como en los trabajadores, permite que la empresa continúe operando en el mercado aunque con dificultades y los trabajadores mantengan su fuente de trabajo, en espera de mejores tiempos o del diseño de un nuevo proyecto empresarial que asegure la competitividad. **“Aquí hay sueldos que no se reajustan hace cinco o seis años. La gente no exige, yo les digo ahí están los balances, si quieren pueden auditarlos”**. El valor de la transparencia, como condición para el diálogo y el entendimiento, es puesto a prueba en estas empresas, sobre todo en etapas de inestabilidad y crisis.

Una visión compartida de la empresa y su situación, producto de una comunicación y relación transparente entre los actores, tiene como resultado una menor desconfianza mutua, un personal que se siente incorporado a la organización y un mayor compromiso de todos con el proyecto empresarial. **“Desde hace cuatro o cinco años que venimos en franca decadencia. Lo que tenemos que hacer para sobrevivir en el mercado es producir y producir con calidad”**. **“Yo hago partícipe al presidente del sindicato, acá el sindicato no es un enemigo, nos juntamos y conversamos como resolver los problemas”**.

La transparencia empresarial, el compartir información con los trabajadores y una comunicación efectiva entre los actores, ha generado en esta última empresa una cierta comunidad de intereses, objetivos compartidos, mantener la empresa funcionando, sostener el empleo y crecer desde las nuevas condiciones y exigencias del mercado. He aquí el desarrollo de nuevas dinámicas empresariales de sustentabilidad del negocio, desde el diálogo entre trabajadores y empresario.

1.2 Empresa – familia

Tanto empresarios como trabajadores tienen, desde el discurso, una visión familiar de las relaciones laborales y de la empresa, es decir, las representaciones simbólicas que aparecen mediando el vínculo laboral tienen marcados contenidos valóricos y afectivos propios de una estructura y relación de familia, **“las relaciones son muy buenas, somos una empresa pequeña, 50 personas, las relaciones son muy fluidas y el trato es muy familiar”**. Este discurso también es frecuente entre los empresarios: **“Aquí no existe una empresa, existe una familia”**.

Estos contenidos marcadamente paternalistas que concurren a la construcción del vínculo laboral y que estructuran las relaciones de trabajo a partir de compromisos personales e informales, sitúan a menudo la relación laboral, en el límite de la normativa. **“Entonces les dije, tal y tal persona vienen el sábado y me dicen listo jefe, no hay ningún problema. Nadie me dice, no, porque tengo que hacer. No pueden trabajar así conmigo”**. A partir de este contexto discursivo de lo familiar, los empresarios exigen a los trabajadores un compromiso irrestricto con la empresa y, en ocasiones, también con él como empresario, lo cual se expresa claramente en la frase final de la cita precedente.

En todo caso, en este tipo de relaciones de trabajo, que se construyen desde los contenidos señalados y que se presentan de forma predominante en estas empresas caracterizadas como familia, subvalorando los derechos y deberes al momento de construir y ejercer el vínculo laboral, no queda muy claro si los compromisos de los trabajadores son con la empresa o con él empleador como empresario o como patrón, con todo el peso de la connotación valórica y cultural que representa este concepto. Ambas definiciones significativas, parecen estar muy ligadas en las visiones de los trabajadores, producto quizás del predominio de una interacción, empresario-trabajador recurrente, de convivencia y cercanía social.

No obstante lo anterior, los empresarios al momento de referirse a sus trabajadores y al grado de compromiso de estos con la empresa, como agentes facilitadores o como obstáculo para la

sustentabilidad del negocio, distinguen entre los antiguos trabajadores y los nuevos, y lo hacen desde patrones de conducta propios de una empresa moderna, que se define en la lógica del mercado, alejándose de aquellos patrones tradicionales de sociabilidad. **“El problema yo diría son las estructuras antiguas de la empresa y del sindicato, que constituyen una dificultad al momento de actualizarse, de mantener la empresa funcionando”**. Esta doble mirada que algunos empresarios tienen de la empresa, parece constituir una estrategia de vinculación y comunicación al interior del taller, con la finalidad de obtener el máximo compromiso de los trabajadores con la organización, un mayor esfuerzo de productividad, como forma de asegurar la sustentabilidad de la empresa.

Al respecto, otro empresario menciona que, por el buen funcionamiento de la empresa, para mantenerse en el mercado se vio en la necesidad de racionalizar y bajar costos, despidiendo personal, **“tengo diez trabajadores menos y esa área funciona bien. La empresa no daba más debido a que sus sueldos estaban por sobre los de mercado”**. En efecto, para algunos, empresarios y trabajadores, con una mirada moderna de la empresa, el vínculo laboral se estructura desde el concepto de productividad, **“llegar a una relación más justa entre lo que produce y lo que gana”**. En definitiva, aquellas pequeñas empresas que en una dinámica de modernidad terminan asumiendo la lógica del mercado, el concepto de empresa familia, pasa a ser lo que es, un discurso.

Si bien desde la información entregada por los entrevistados se puede concluir que, en algunos casos, las representaciones que los empresarios tienen de la idea de empresa y de las relaciones laborales se construye a partir de su relación con el mercado y desde sus experiencias de éxito y fracaso económico, en otros, es necesario reconocer que también concurren a la construcción de ella representaciones personales, aspectos de carácter socioculturales, como los que ya mencionamos, especialmente en las empresas que podríamos definir como tradicionales, que son aquellas que no logran aún asumir en plenitud la lógica del mercado, privilegiando una relación más personal y menos burocratizada con sus trabajadores, lo que algunos de los dirigentes reconocen al decir, **“aquí parece que no hubiera nunca un patrón, porque somos familia”**.

Desde esta visión empresarial de corte tradicional, si bien los derechos concurren a la construcción del vínculo laboral, la escasa significación que estos tienen para el empresario, en el contexto de los objetivos de la organización que son producir con calidad y eficiencia, **“todos sabemos de los derechos laborales, pero yo soy de la opinión de más acción y menos bla bla”**, estaría de alguna manera determinada por una visión empresarial de los

derechos laborales como un constructo social y jurídico, ajeno a la empresa y que en nada contribuye a la buena marcha de esta, lo cual conduce irremediabilmente a significar al trabajador sólo como una categoría productiva y no como un actor social, subvalorando el concepto de derechos frente al de las obligaciones y deberes, asociados a la función del trabajador. Esta visión se materializa en la definición del rol que se les asigna a los trabajadores en la empresa, **“tú eres el que ejecuta el trabajo bruto, no tienes que pensar. Así me lo dijo el jefe”**.

Las representaciones de los empresarios y trabajadores entrevistados, de las empresas más tradicionales, respecto de la interacción al interior del taller, de las dinámicas sociales que los empleadores establecen con los trabajadores, dan cuenta de una permanente dualidad de la relación que el empresario funda con ellos, de empresario paternalista en ocasiones y autoritario en otras. Esta relación no estructurada e informal, cargada de componentes de orden subjetivo y emotivo, le dan a esta un marcado acento personal y afectivo. De aquí entonces, que la definición de roles y las obligaciones o deberes que a ellos se asocian, como también toda interacción comunicativa en la empresa, tiene un carácter marcadamente informal o desburocratizado.

En síntesis, las representaciones y visiones que los empresarios y trabajadores tienen de la empresa son diversas. Estas visiones generan también variadas formas de adaptación al entorno económico y, consecuentemente, diferentes modos de definir los roles de los actores y de estructurar los vínculos al interior de la organización.

2. Rol de los trabajadores. La mirada de los actores

Innovar en la gestión y transformar al grupo humano en la fuerza competitiva de la empresa, supone una visión empresarial moderna del rol de los trabajadores en la compañía.

En las empresas del estudio la visión empresarial predominante del rol del trabajador es de agente de producción, ligado a un puesto de trabajo y ajeno o desvinculado a toda área o nivel decisonal en la organización. Desde los empresarios el trabajo es visto como un factor de producción, de aquí, que el rol del trabajador en la empresa se defina desde y en la producción de bienes o prestación de servicios. Desde esta mirada, el trabajador entonces es sólo un factor de producción más y como tal, está sometido a las leyes del mercado.

“Nuestros productos hoy tienen menos elaboración e intervención manual, ya que por las exigencias del mercado y por costos y precios, para ser más competitivos, hemos ido incorporando mayor automatización en los procesos de fabricación lo que llevará a un menor número de trabajadores”.

El discurso de los empresarios es coherente con la lógica del mercado en la cual están incursionando, cuando se refieren a que en las políticas que implementarán con el tiempo se contemplaría una mayor incorporación del trabajador a la empresa, pero la incorporación a que se refieren no importaría una redefinición de su rol, sino que se lograría por la vía de la recompensa al esfuerzo y por un mayor acceso a la información de los proyectos empresariales, **“nosotros tenemos entre las políticas que queremos ejecutar con el tiempo premiar la eficiencia, intercambiar información para que ellos se sientan partícipes y se jueguen más”.**

Una vez más, al momento de discutir los derechos laborales asociados al rol de los trabajadores, surge inevitablemente desde los empresarios, la dificultad para aceptar la norma laboral como el ente rector de las relaciones empresario- trabajadores en la empresa y su afán de privilegiar una relación fundada en la preeminencia de contenidos ajenos a ella, de carácter subjetivo y con un fuerte paternalismo, generando un manto de duda respecto a la forma en que los trabajadores ejercen sus derechos en el contexto de la empresa.

“Una de las cosas que siempre escuché en la empresa es que los trabajadores conocen bien sus derechos y que en ocasiones se aprovechan de ellos para obtener más beneficios, utilizando resquicios. Tengo la sensación de que hay que desincentivar el uso de tales cosas”.

Una expresión interesante del paternalismo presente en las dinámicas laborales y sociales que se instalan entre empresarios y trabajadores en las pequeñas empresas del estudio, es el intento de los empresarios de controlar y normar las relaciones entre los trabajadores al interior de los sindicatos. Esta conducta se vincula por una parte, a las representaciones culturales asociadas a la idea de familia y, por la otra, a los componentes de carácter normativo-institucional que responden a las construcciones empresariales de eficiencia y competitividad.

“En el sindicato se da el tema de los grupitos, los chismes y las cosas escondidas. Eso se da mucho y lo encuentro pernicioso, porque sus problemas de relación se extienden al entorno, a la empresa. Me ha sido difícil manejar esto, tengo que encontrar una forma de manejarlo”.

“No hay buenas comunicaciones ni relaciones fluidas en el sindicato y su directiva no está totalmente legitimada. Hay que revisar la representatividad de la parte negociadora antes de decidir qué se puede conversar y negociar, porque hay cosas que sólo le competen a la empresa, de lo contrario sería cogobierno”.

Por una parte, toda posibilidad de comunicación estaría condicionada a una cierta evaluación o visto bueno del empresario, respecto de las relaciones internas en el sindicato y de la legitimidad de sus dirigentes y, por la otra, a una definición o determinación unilateral, de los temas a incluir en él diálogo. Al respecto, no parece haber claridad en los actores, especialmente en los empresarios, respecto a las temáticas y ámbitos del diálogo, lo que sumado a una realidad de prácticas comunicativas informales, bastante generalizada en las empresas, en que los directivos determinan los temas de conversación, su profundidad y oportunidad.

Abrirse a la posibilidad de que otros actores participen a la hora de definir el diálogo en la empresa, genera entre estos empresarios el temor a perder el control de los espacios que le son propios, por lo que reaccionan cuestionando la participación de terceros, hecho que asumen como una intromisión. Dicho cuestionamiento se expresa de distintas formas, como las de la cita precedente, buscando con ello afirmar en el imaginario colectivo, su exclusivo derecho al control y dominio de la empresa, entorno que les pertenece.

Al respecto, un trabajador reflexionando acerca del diálogo y las posibilidades de este en la empresa, señala: **“Los empresarios dicen, la empresa es mía y yo sé cómo lo hago”**. Esta evidencia, que sumada a las entregadas por los propios actores empresariales, está señalando que un segmento de los pequeños empresarios entrevistados, aquellos que tienen una visión y gestión de la empresa de corte tradicional, no estaría dispuesto, en principio, a dar un paso adelante en materias de diálogo social.

Su expectativa al respecto es fundar el diálogo con los trabajadores, en torno a las prácticas comunicativas ya instaladas en la empresa o como sucede en otros casos, no tener diálogo alguno con sus trabajadores, **“casi nunca uno conversa con ellos, saludan y ya. Es que no hay diálogo social, no hay nada, en la empresa no hay nada”**.

Lo que en realidad los trabajadores señalan es que ellos no son considerados más allá de su rol ligado a la producción y que, por lo tanto, no hay posibilidad alguna de instalar un diálogo efectivo en la empresa.

Ambos aspectos, rol de los trabajadores y diálogo social van estrechamente unidos. Para que esto último se dé, es necesario innovar en la definición del primero. Las citas laborales precedentes están señalando que los cambios al interior de la organización sólo dependen de la voluntad empresarial, de un cambio en su visión de la empresa y del rol que cada actor debe jugar en ella. Esto explica la expresión de uno de los dirigentes entrevistados al momento de referirse al rol que ellos juegan en la empresa y como son significados en la organización, **“yo lo que cambiaría en la empresa es al patrón por la forma de ser de él, por su forma de tratarnos”**.

Es claro que algunos empresarios no visionan al trabajador cumpliendo un rol que no sea el tradicional de producir, de ejecutar los requerimientos y cumplir con las responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo. Otro ámbito de acción para el trabajador no es algo fácil de aceptar por él empresario como posible y legítimo, cuando está definido y aceptado que su ambiente en la empresa, su entorno de actividad y responsabilidad, se circunscribe exclusivamente al taller, a la fábrica y su papel, de producir con eficiencia. El rol del trabajador en la organización, su ámbito de responsabilidad, acción e influencia están perfectamente delimitados. Por cierto que en este contexto, las reglas del juego o los términos de las relaciones de trabajo, se definen desde la dirección de la empresa. Como bien señala un empresario entrevistado.

“Hay temas que son propios de la empresa o que la empresa tiene que cuidar”.

Sin embargo, si bien esta es la tónica en algunos de los empresarios entrevistados, en otros, se constata que en sus visiones, acerca del rol de los trabajadores, hay matices y diferencias importantes. Los propios trabajadores reconocen estas diferencias de visiones, **“no tenemos participación en las decisiones, pero sí nos comunican las cosas. Nosotros podemos evaluar si está bien y podemos rechazar también lo que no está bien”**. En esta empresa, cuando los trabajadores dicen no participar en las decisiones, debemos entender que no tienen una participación directa o no forman parte de los organismos resolutivos internos, pero claramente participan en alguna de las etapas del proceso decisional, aunque indirectamente por la vía de la información y la consulta, precisamente en torno a una temática que los afecta directamente, como es la de prevención de riesgos, higiene y seguridad.

Entre los dirigentes entrevistados, también es posible encontrar dos visiones de su rol en la empresa. Una que lo define desde su puesto de trabajo. Es lo que podríamos llamar el trabajador taylorista, aislado, con escasa o ninguna comunicación con los actores de su

entorno y circunscrito a su tarea específica. O, como lo define Alain Touraine, el trabajador de la modernidad de la individuación, con un rol impuesto y en cuya definición él no participa. Un trabajador que interactúa con la empresa en el contexto de una relación laboral que se define desde el intercambio mercantil, en la que el trabajo asume el carácter de factor de producción al que el mercado le asigna un precio o salario y desde el cual se construye el vínculo laboral y donde los derechos de los trabajadores no tienen una clara expresión ni participación.

“En producir más no más, bajo las condiciones en que ellos entreguen la producción para trabajar no más, la gente siempre ha trabajado por ese sistema, entre más trabajo más gana la gente, la meta de nosotros es que haya más pega, más trabajo, la gente está siempre reclamando que no tiene trabajo, no es que ellos nos reclamen que nosotros no producimos, todo lo contrario, les decimos a ellos que necesitamos más trabajo para producir mas”. “Tal como le digo el problema es el individualismo, hay mucha gente individualista”.

Este tipo de trabajadores, al igual que algunos empresarios, define las relaciones laborales en la empresa, básicamente desde criterios económicos y un mercado individualismo. Lo anterior parece tener su explicación, por una parte, en la posición que ocupa el trabajador en la empresa, en las características de la organización del trabajo al interior de la empresa y del puesto de trabajo, determinando el tipo y frecuencia de la interacción comunicativa entre los actores del proceso productivo. Por la otra, está definido por la presencia de una cultura de las relaciones laborales que privilegia la concurrencia de criterios o contenidos ajenos a los de carácter normativo-institucional en la construcción del vínculo laboral.

Se favorece, de esta forma, una relación empresario trabajador de carácter individual y directa, sin intermediación de norma alguna, como ya habíamos visto con anterioridad. Este entorno empresarial, se caracteriza por la escasa significación que le otorga a la normativa laboral a la hora de definir la relación con sus trabajadores, incorporando a ella un alto componente subjetivo.

Estos trabajadores confirman la existencia de una gestión empresarial como la que hemos descrito cuando afirman, **“el gerente dice que el sindicato y la empresa son una familia”.**

Por el contrario, otro grupo de trabajadores posee una visión de su rol más allá del taller, de la producción y de lo económico, tienen una mirada más integradora de la empresa y de las relaciones de trabajo. Estos trabajadores asumen su condición de actores sociales,

de sujetos colectivos, en oposición al individualismo que, según ellos, se está instalando en los trabajadores, dificultando una acción conjunta y solidaria, restando respaldo y fuerza, e incluso en ocasiones, legitimidad al sindicato, a sus demandas y a sus dirigentes. Estos trabajadores son los que se sitúan en una perspectiva de cambio, de transformación de su entorno, desde el diálogo con el empresario.

Esta es una constatación interesante en la perspectiva del desarrollo del diálogo social en la empresa, el cual no es posible si los miembros de la organización, en su conjunto, no se plantean en la perspectiva y visión de un nuevo rol que trascienda tanto la actividad propia o vinculada al puesto de trabajo y al entorno inmediato de este, el taller, la sección, la faena. En efecto, estos trabajadores no se definen como actores ajenos a la empresa, se saben jugando un rol en el ámbito de la producción, pero con una mirada sistémica de la empresa, es decir, una organización donde desde la inclusividad y el compromiso, todos aportan a su competitividad y desarrollo, a su mejor desempeño en los mercados.

“Me gustaría que se formara un comité donde participáramos tanto ellos como nosotros los trabajadores, para discutir y resolver todos los temas relacionados con el desarrollo de la empresa. Eso nos encantaría”.

El planteamiento de los dirigentes entrevistados en orden a participar en la discusión y solución de los problemas de la empresa, surge de la necesidad de mejorar su posición en el mercado y, de esta forma, su desarrollo como trabajadores, como personas o sujetos de derechos y su situación económica. Los representantes de los trabajadores tienen un diagnóstico construido de la empresa y su marcha, a partir de su posición en la organización, es decir, como trabajadores.

Desde su punto de vista, existen en la empresa una serie de situaciones que estarían afectando su normal funcionamiento, señalando desde problemas de gestión y dirección, pasando por conflictos internos entre las personas que ocupan los cargos directivos y las dispares capacidades laborales de los trabajadores, como sus diferentes grados de compromiso con la firma. Ante esta situación compleja, el dirigente entrevistado plantea la necesidad de que la empresa, no sólo los escuche, sino que considere sus propuestas y sugerencias, que las asuma, que se comprometan con lo que han discutido y acordado, en suma, que se dé un paso adelante desde la práctica de la comunicación y la conversación, a un nivel superior de intercambio entre los actores. En otras palabras, lo que los dirigentes están pidiendo es un diálogo social, es decir, pasar de las recurrentes prácticas comunicativas, como hemos llamado

a estas conversaciones entre empresario y trabajadores, al diálogo efectivo, **“la comunicación es fluida pero no se aceptan nuestros planteamiento, podemos juntarnos a conversar todo y después seguimos en las mismas”**.

Sin duda que esta forma de actuar empresarial, que los trabajadores describen, representa una estrategia de gestión de los recursos humanos y del clima laboral en la empresa, y no precisamente una decisión de innovar en la significación de los trabajadores y de su rol en la organización y por lo tanto tampoco en la práctica del intercambio sostenida hasta ahora, todo lo cual es coherente con la presencia de contenidos culturales de orden familiar, al momento de definir las dinámicas sociales de vinculación empresario-trabajador, de cómo se relacionan ambos actores al interior de la organización.

En resumen, entre los empresarios y trabajadores entrevistados, no es posible distinguir un patrón cultural único al momento de caracterizar el rol de los trabajadores. En este intento, como al momento de definir la empresa, los vínculos y relaciones internas, se presentan tanto elementos culturales de familia, técnicos o de mercado, como la productividad y la eficiencia, y por cierto, el paternalismo y autoritarismo, como la expresión más tradicional del empresario. **No obstante, todos los empresarios entrevistados, aunque con diversos énfasis, coinciden en definir el rol de los trabajadores desde su puesto de trabajo, es decir, ligado al ámbito de la producción.**

A partir de esta definición, surgen diferentes modos de relación entre los actores. En algunos casos los trabajadores son requeridos para sugerir u opinar respecto a mejoras en los procesos productivos que se vinculan o están asociados a su rol o tarea en el taller. Otros, otorgan a los trabajadores la facultad de opinar o sugerir acerca de situaciones o temas concretos, generalmente aquellos que los afectan directamente, como son los relativos a higiene, seguridad y salud. Por último, encontramos a aquellos que recurren a los trabajadores para enfrentar situaciones de crisis, en otras palabras, para asumir en conjunto los riesgos. Estos empresarios, en el discurso, declaran que hacen partícipes a sus trabajadores de las ganancias durante las épocas de bonanza, **“si mientras las empresas dan, los empresarios estamos dispuestos a dar”**.

Los trabajadores no tienen la misma opinión al respecto, ya que estiman que los empresarios utilizan la supuesta mala situación económica de la empresa para no mejorar su situación, de manera que cuando demandan mejores condiciones de trabajo, el empresario responde negativamente amparado en la afirmación de que la empresa no está bien. Por lo

tanto, los trabajadores aseveran que un cambio en su situación económica como resultado de la buena marcha de la empresa, nunca lo han experimentado, ya que como lo señalan con claridad, **“de parte de la gerencia siempre estamos mal”**.

3. Las relaciones laborales. La visión de empresarios y trabajadores

Como ya se ha señalado, en las pequeñas empresas, en general, y así lo indican los estudios que abordan el tema de los derechos laborales y de la responsabilidad social empresarial en este segmento, **las relaciones laborales se definen y estructuran desde distintas visiones empresariales, aquellas que tienen un carácter más tradicional y otras que tienen elementos o rasgos de modernidad.**

En un segmento de pequeñas empresas, se constata que concurren a la construcción de estas visiones empresariales un conjunto de factores entre los cuales se encuentran aquellos de orden cultural, que le otorgan a las relaciones laborales -que por definición son un sistema de relaciones sociales- un carácter de sociabilidad más que de relaciones sociales, las cuales se caracterizan principalmente por la ausencia de normas que las definan y regulen, imperando en su ejercicio la discrecionalidad.

En otras pequeñas empresas, por el contrario, aquellas que han internalizado el paradigma de la modernidad, las relaciones empresarios trabajadores se estructuran, principalmente, a partir de los criterios de eficiencia, calidad y competitividad. En ellas, las relaciones laborales además de estar orientadas a fines, se caracterizan por una mayor formalidad o burocratización¹².

Ambas visiones empresariales, pre moderna y moderna, interactúan permanentemente en la construcción de las relaciones empresarios-trabajadores, aún en aquellas empresas que accionan desde criterios de modernidad. Algunas empresas, las que podríamos considerar

¹² Baltera, Pablo; Aguilar, Omar; Dussert, Juan Pablo. Los derechos laborales en la pequeña empresa: Una mirada desde los empresarios. Cuaderno de Investigación N° 24. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Santiago, 2005.

Baltera, Pablo; Dussert, Juan Pablo. Los derechos laborales en la pequeña empresa. Una mirada desde los trabajadores. Cuaderno de Investigación N° 28. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Santiago, 2006.

Baltera, Pablo; Tapia, Andrés. Responsabilidad social empresarial en pequeñas empresas: Resignificando el trabajo. Cuaderno de Investigación N° 31. Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo. Santiago, 2007.

como pre modernas, se caracterizan por mantener un tipo de relaciones cara a cara con sus trabajadores, estas, por lo general, son relaciones que se estructuran en un entorno de informalidad, carentes de la necesaria burocratización o normas objetivas que ordenen la convivencia diaria en la organización.

Si bien esta relación muy personal, puede tener algunas ventajas, también expone a los trabajadores a las arbitrariedades propias de la subjetividad y de la discrecionalidad que se origina precisamente en entornos sociales no regulados, sin estructuras ni reglas que intermedien en la relación entre los actores.

En otras palabras, la ausencia del necesario componente normativo de carácter objetivo que la regule, pone en riesgo la equidad que debe existir en una relación de intercambio. **“Acá el trato es mas social, mas familiar. En lo personal yo con la gente no tengo drama, si alguien quiere o necesita algo viene directamente a hablar conmigo. Todos saben que para hablar conmigo son dos golpes a la puerta y entrar, acá no hay antesala, no hay burocracia, acá las cosas de frente van”.**

En esta mirada y práctica empresarial, de la interacción con los trabajadores, se excluye toda objetivación de la relación laboral, generando un entorno relacional que profundiza la discrecionalidad y expone a los trabajadores a un trato inequitativo. En este medio social o de relaciones laborales, lo que constituye un derecho pasa a ser una concesión del empleador.

A partir de los principios de la Teoría Organizacional de Niklas Luhmann, la particular forma que asumen las relaciones laborales en estas empresas, correspondería a un sistema social de tipo interaccional, es decir, que se basa en la presencia física de quienes interactúan. En cambio, el societal está basado en la comunicación con sentido, por lo tanto, está constituido por sujetos conscientes de sí mismos y del otro en su alteridad¹³, estableciendo con él una comunicación o vinculación social. Este es el sistema propiamente tal de las comunicaciones.

La forma que asumen las relaciones laborales como sistema interaccional, es propio de organizaciones poco estructuradas o escasamente burocratizadas, en el sentido Weberiano del término, donde no hay una clara definición de roles o estos se definen y estructuran en un carácter informal.

¹³ Rodríguez, Darío. Organizaciones para la modernización. Universidad Iberoamericana. Colección Teoría Social. México D. F., 2004.

En otras empresas, las llamadas modernas o con rasgos de modernidad, las relaciones empresario-trabajadores, por el contrario, se definen como relaciones sociales, que se estructuran a partir de elementos de carácter institucional- normativo y de instancias burocráticas que median dicha relación, lo que les otorga la necesaria formalidad y un signo de modernidad. Como señalan estos empresarios, **“creo que lo importante es tener reglas claras que definan la relación empleador-empleado, cómo se establece y los derechos de cada uno”**.

Los trabajadores reconocen en estas empresas, la existencia de un sistema de relaciones formales, en que la comunicación entre los actores está mediada por normas, estructuras y personas. Cada tema tiene un referente o expresión en la organización, por donde debe conducirse la dinámica relacional y fluir la comunicación entre empresa y trabajadores.

“Hay una comisión de higiene y seguridad que se preocupa de las condiciones de trabajo, los temas de producción se resuelven con el gerente de producción y los temas laborales, las demandas de los trabajadores se discuten en la negociación colectiva”.

Es claro que esta dinámica de relaciones laborales, se vincula a un determinado tipo de empresa, como ya señalamos. Aquellas empresas más tecnologizadas, con una gerencia y gestión de carácter técnico o profesional, que asumen la innovación como una necesidad de competitividad y que se orientan a la productividad y a la calidad como la forma de relacionarse con el mercado, son las que se caracterizan por tener relaciones laborales formales o burocratizadas.

Asimismo, estas empresas realizan un esfuerzo por involucrar a todos los actores en un compromiso efectivo por la competitividad. Si bien los trabajadores parecen auto-inhibirse de participar, o de demandar una mayor información respecto de los planes y proyectos de la empresa, **“no lo hemos hecho porque para eso está el gerente de producción, ellos se reúnen permanentemente y ellos conversan. Ahora, uno no sabe de qué conversan”**. Destacan su compromiso con los objetivos de la empresa y la permanente disposición a resolver todo tipo de cuestiones vinculadas a condiciones de trabajo que puedan poner en situación de riesgo la competitividad, **“un 90% de los trabajadores está comprometido con los objetivos de la empresa, tenemos un compromiso de responsabilidad”**.

Los trabajadores no buscan una mayor y más profunda comunicación e interlocución con la empresa en el objetivo de redefinir su rol en la compañía, ni ser reconocidos más allá de su posición vinculada exclusivamente a los procesos de producción. Este no es un tema

de conversación entre empresario y trabajadores. La mirada de la empresa al respecto no ha variado, sus preocupaciones y esfuerzo modernizador en relación con el trato de los trabajadores se concentra principalmente en otorgarles mejores condiciones de trabajo, cuestión que los trabajadores parecen considerar como una respuesta suficiente a su compromiso con las metas y proyectos de compañía.

“La empresa asegura nuestro compromiso dándonos todo tipo de recursos, buena infraestructura, mejorando las condiciones de higiene y seguridad, es decir, que podamos trabajar con una mayor comodidad”.

Si bien estas empresas tienen una mirada de la modernización que no pasa precisamente por los trabajadores como sujetos de derechos o actores sociales que tienen algo que decir en relación con la innovación de su entorno, pero también es cierto que estos trabajadores tampoco tienen una visión moderna de sí mismos y de su rol en la empresa.

Estas pequeñas empresas con rasgos de modernidad, parecen estar en un ejercicio de tránsito a la modernización, en un proceso de actualización, de adaptación a las nuevas condiciones de funcionamiento que impone la globalización, lograr los niveles de competitividad necesarios para mantener sus nichos de mercado. No obstante, en este proceso se detectan lo que podríamos llamar contradicciones de modernización, al asumir parcialmente este proceso innovando sólo en algunas áreas de la empresa, como por ejemplo, la de producción incorporando nueva tecnología, mejorando la infraestructura o realizando cambios en la gestión y en su orientación de mercado. En otras palabras “definen sus procesos de modernización en aspectos estructurales o institucionales, olvidando a los individuos, cuando en realidad ambos, ‘individuos y sociedad’, en este caso, trabajadores y empresa, se suponen mutuamente, de tal manera que el proceso de modernización de una sociedad requiere de individuos con ciertas características y, al mismo tiempo, genera en ellos estos rasgos”¹⁴.

Así, la modernización de las organizaciones se sostiene en la de sus actores, en la interacción. La verdadera modernización, es la del sujeto actor social, la que pasa por las personas, que son en definitiva las que crean y recrean su rol y construyen nuevos mundos. El sujeto es el actor del proceso de transformación de las sociedades, en este caso, de la organización de la que forma parte, la empresa.

¹⁴ Rodríguez M. Darío. Op. cit.

Esta concepción de la modernización, centrada sólo en los aspectos estructurales o institucionales, es lo que explicaría el por qué estas empresas no modernizan sus relaciones laborales, no le reconocen a sus trabajadores, ni ellos mismos se reconocen, un rol más activo en los procesos de la empresa y no incorporan estilos de gestión inclusivos. Asimismo, el por qué las empresas asumen como estrategia, para resolver la cuestión central del compromiso de los actores con la competitividad y el buen desempeño en el mercado, mejorar las condiciones de trabajo al interior del taller, cuestión que deja pendiente el compromiso de los empresarios con un real proceso de innovación en la empresa.

A la luz de los resultados de las investigaciones de A. Inkeles¹⁵, en el sentido de que la modernización se ha centrado en los aspectos estructurales e institucionales, olvidando a los individuos, estaría señalando que los énfasis de innovación, en estas pequeñas empresas del estudio, son coherentes con la visión que los empresarios tienen de la competitividad, de las condiciones para el buen desempeño de su empresa en los mercados, de las razones del éxito de sus negocios, las cuales no parecen vincularse a una nueva y moderna visión del rol de los trabajadores, a una nueva concepción de la empresa como una organización más inclusiva, con procesos, códigos y estructuras de comunicación, que posibiliten ejercicios efectivos de diálogo al interior de la compañía, a partir del mutuo reconocimiento de los actores.

Desde los resultados y conclusiones de sus estudios, el autor señalado enfatiza la necesidad de incorporar a las personas en los procesos de modernización, puesto que la existencia de una empresa moderna, requiere de los individuos que la componen una actitud compatible, es decir, que ellos sean también modernos. En otras palabras, los miembros de la organización, deben ser llamados a incorporarse a este proceso asumiendo un rol más activo, aportando nuevas formas y códigos de comunicación y diálogo al interior de la empresa y, consecuentemente, al desarrollo de nuevas relaciones laborales. Actores modernos en una moderna organización, que se reconocen, interactúan y se comunican, que comparten objetivos y metas, son condiciones necesarias para la competitividad de las pequeñas empresas.

En este contexto, el diálogo, la comunicación surge tanto como expresión e instrumento de incorporación, de modernidad y competitividad. Una organización o empresa para ser moderna y alcanzar altos estándares de competitividad, acceder a los mercados y permanecer en ellos, debe entender que esta competitividad pasa, antes que nada, por las personas y esto significa que sus actores no sólo deben ser técnicamente capacitados, sino que también deben

¹⁵ Inkeles, Alex. *Becoming Modern*. Harvard University Press, Cambridge Mass. 1974.

ser tomados en cuenta más allá de su rol productivo, como sujetos de un proyecto común y con un alto nivel de compromiso con el exitoso desempeño de la empresa. Es aquí donde surge la necesidad de innovar en las relaciones laborales y de significar el diálogo como un instrumento funcional para la comunicación y el entendimiento entre los actores y también para la cohesión interna de la organización, condiciones indispensables de funcionamiento de una empresa moderna y competitiva.

Las pequeñas empresas no pueden olvidar su condición de ser intensivas en mano de obra, por lo tanto lograr mantener a sus trabajadores comprometidos con la competitividad es algo inevitable y, más aún, es una condición necesaria para su sustentabilidad en el mediano y largo plazo como negocio. Logar la adhesión de los trabajadores a la empresa, sus planes, metas y proyectos, es una tarea que los pequeños empresarios tienen pendiente, pero que deben asumir con urgencia en la perspectiva de convertir las relaciones laborales en un factor de competitividad, desde el reconocimiento y una mayor significación del rol de los trabajadores en la empresa.

He aquí la importancia del diálogo social, que se sustenta o legitima desde el mutuo reconocimiento de los actores, es decir, trabajadores y empresario, se reconocen recíprocamente como interlocutores válidos, como sujetos que tienen las capacidades para interactuar y con el poder para disciplinar a sus representados en torno a los acuerdos logrados o, dicho de otro modo, con el reconocimiento de sus bases para conducir y aunar voluntades hacia un objetivo común.

Desde un sistema de relaciones laborales modernas, inclusivas y de cooperación, el diálogo social, la comunicación en la empresa, se constituye en el modo eficaz para canalizar las inquietudes, propuestas, demandas, visiones y formas de acción de los actores en la organización.

4. Los procesos de comunicación en la empresa

Las diferentes formas con las cuales los empresarios significan y dan sentido a la relación de la empresa con el mercado y, asimismo, a las relaciones de trabajo, tensiona las dinámicas sociales de vinculación entre empresarios y trabajadores, dando como resultado una serie de prácticas comunicativas, a veces contradictorias, entre los actores. La necesidad de una relación estable con el mercado, de insertarse mejor en él, condiciona fuertemente la

interacción al interior de las empresas, contribuyendo a definir en la práctica, la agenda empresarial de temas de conversación con sus trabajadores, que ya está condicionada por la visión empresarial del rol de los trabajadores en la empresa.

En efecto, las dinámicas de comunicación al interior de las pequeñas empresas, definidas por los actores como diálogo social, se desarrollan básicamente en torno a temáticas de trabajo, de la producción y los procesos productivos, y demandas laborales, lo que es coherente con el rol que los trabajadores tienen asignado en la organización.

Tanto empresarios como trabajadores tienen una visión similar al respecto, **“en cuanto a la producción, el patrón nos dice cuanto tenemos que hacer semanal”**. Los empresarios, por lo general, definen los contenidos de la comunicación con sus trabajadores desde el tema de la producción, con todo lo que se vincula a ello. Al respecto un empresario entrevistado señala **“desde hace mucho tiempo hay una relación con todos en torno a la producción”**. No obstante, es claro en precisar que la responsabilidad y conducción de la empresa, las decisiones, son sólo de él.

Desde las expresiones de los empresarios como de los dirigentes sindicales se desprende que los procesos de comunicación en la empresa están controlados desde el empleador. Tanto las temáticas de conversación como las circunstancias, los actores de este proceso y la mayor o menor formalidad que asumen estas prácticas comunicativas, son definidas en la dirección de la empresa.

A pesar de los procesos de modernización instalados en las empresas, en algunas los empresarios tienen aún internalizados ciertos patrones culturales tradicionales que se hacen presentes en la definición y práctica de las relaciones de trabajo y de los procesos comunicativos al interior de la organización, **“podemos atender sugerencias, podemos atender las mejoras que propongan, pero lo que no podemos hacer es que las cosas se hagan como ellos quieran”**. El patrón cultural del paternalismo, que interactúa permanentemente con el autoritarismo, heredado de las relaciones sociales de la antigua hacienda, continúa, en ciertas empresas, a menudo definiendo la relación empresario-trabajador. Lo anterior deja a la ley un espacio muy reducido de acción, ya que no son las normas y prácticas burocráticas al interior de la organización las que concurren principalmente al momento de definir el modo de relacionarse de los actores y de determinar sus deberes y derechos, sino que estos patrones culturales aún profundamente arraigados.

“En cuanto a la situación de los trabajadores, siempre los hemos tratado bien, de hecho, nosotros le proporcionamos a la gente ropa de trabajo térmica, para que no sientan frío, pese a que ahora está dentro de lo colectivo”.

Las empresas que podríamos llamar modernas o en proceso de puesta al día frente al mercado y la tecnología, vale decir, que asumen la competitividad como un objetivo, incorporan también a los temas de conversación con los trabajadores, aquellos vinculados a las condiciones de trabajo. Estas empresas han instalado la práctica de informar a sus trabajadores acerca de sus ideas, propuestas y proyectos a realizar, en un área tan sensible para todos ellos, como es el de la salud y seguridad en sus puestos de trabajo. Los trabajadores reconocen y valoran estas prácticas comunicativas que le permiten no sólo interiorizarse de los proyectos de la empresa, sino que también entregar sus puntos de vista al respecto, **“tenemos una buena comunicación con la empresa y estamos mejorando cosas, invirtiendo en seguridad del trabajo. Se están modernizando, recién ahora están asumiendo las exigencias de la ley de seguridad del trabajo”.**

De esta forma, a través de una comunicación efectiva, la empresa busca que sus trabajadores se sientan partícipes y se comprometan con la organización. La expresión de los dirigentes entrevistados **“estamos mejorando cosas”** revela que hay una comunicación e interacción bastante intensa entre empresario y trabajadores en este tema, denota una realidad cualitativamente diferente, de caminar juntos, de enfrentar los temas en conjunto, de una visión empresarial de un trabajador más integrado a la organización. Al respecto, un empresario entrevistado señala el importante rol que juega el diálogo y la comunicación para hacer de la empresa un proyecto común con el cual todos se comprometen. Los propios dirigentes señalan, **“nos comunican las cosas. Nosotros podemos evaluar si está bien y podemos rechazar también si consideramos que no está bien”.**

En estas empresas, que asumen la competitividad como un desafío de sustentabilidad, la relación de los empresarios con sus trabajadores tienden a alinearse en la perspectiva de un mejor desempeño de la empresa en el mercado, en otras palabras se busca que el tema de la competitividad sea asumido en conjunto por todos los actores de la organización y, en esto, los empresarios opinan que el trato, el cómo se relacionan con sus trabajadores es central.

“Mi filosofía es que habiendo una buena relación con la gente, los resultados son mayores”.

Si bien este empresario plantea desde el discurso las bondades de la comunicación con sus trabajadores, lo que él llama “buena relación”, sin embargo, llama la atención que las prácticas comunicativas entre empresarios y trabajadores, desde la mirada de estos últimos, están fuertemente condicionadas por contenidos reivindicativos que emergen desde la propia situación de trabajo y de las condiciones económicas de los actores. Parte importante de la conversaciones entre los trabajadores y entre estos y la empresa, se centran en estas temáticas, mejores condiciones salariales, estabilidad de la empresa y del empleo, la situación de la producción, los roles y funciones, la capacitación, siendo las remuneraciones el tema central de conversación. Esto tiene que ver con lo señalado con anterioridad, que la posición de la empresa en el mercado, a menudo define las prácticas comunicativas en la organización y en ocasiones, tensiona la relación entre empresarios y trabajadores.

“Cuando yo les digo que no nos darán gratificación, todos tiran las manos y me dicen Salazar, pucha, cómo es esto, la producción se la lleva sólo el jefe”.

La cuestión de la retribución al trabajo surge con frecuencia en las conversaciones entre trabajadores y empresarios y suele ser la causa más común del desencuentro entre ambos actores **“el patrón nos dice, yo estoy pagando lo que se paga en el mercado. Para ellos es fácil decirle a la gente que no le van a aumentar el sueldo”.**

Las posiciones en algunas empresas parecen irreductibles. Para los trabajadores el empresario mantiene su postura respecto de las demandas de los trabajadores por mayores remuneraciones, cambiando frecuentemente su argumentación. En ocasiones recurre a las reglas del mercado, en otras, al expediente de distribuir según el aporte de cada segmento a la generación de los resultados económicos de la empresa, y nos dicen: **“ustedes tienen que hacer su sueldo y generar utilidades”.** Sin embargo, los trabajadores se quejan de que al momento de distribuir, el trabajador no recibe lo que a su juicio debiera, sino que por el contrario una parte menor, como le señalan insistentemente a su dirigente sindical, cuando este no obtiene una respuesta positiva del empleador a sus demandas, a quien acusan de quedarse con todo el producto del trabajo, negándoles a ellos el derecho a participar del resultado de su propio esfuerzo.

Por último, según el dirigente entrevistado, el argumento del empresario para no acoger las demandas de los trabajadores, en orden a participar de los resultados de su trabajo, es

que estas materias no están incluidas en los acuerdos vigentes de la negociación colectiva. Cualquier demanda que los trabajadores planteen, más allá de lo acordado en el proceso de negociación colectiva, no es aceptada por los empresarios.

Para otros empresarios la cuestión de las remuneraciones es un tema de mercado y de productividad, por lo tanto, es en este ámbito donde debe mantenerse la discusión con sus trabajadores. En esta perspectiva es que apelan a la necesidad de racionalizar su manejo al interior de la empresa.

En algunos casos, esta racionalización, en definitiva, se reduce a desvincular a los trabajadores que por antigüedad tendrían un salario, que a juicio del empleador, no sería coherente con su rendimiento ni con las remuneraciones de mercado y mantener a los más jóvenes que constituyen la fuerza de trabajo menos costosa. De este modo se pretende ubicar a la empresa en una mejor posición competitiva **“hay aquí un tema de racionalización, tenemos personas que ganan por sobre lo que se paga en el mercado, en consecuencia, los costos por remuneraciones nos genera problemas de competitividad.”** Estos son temas que están en negociación con los trabajadores y los empresarios reconocen que en este proceso las tensiones afloran, pero entienden como necesario mantener una comunicación frecuente con el fin de una mayor integración **“es razonable tener un intercambio de ideas y que ellos se sientan partícipes”**.

Por último, la práctica de la información o la consulta a los trabajadores en las pequeñas empresas, tanto en el tema de la capacitación como en lo relativo a la gestión y negocios, no es un modo gerencial institucionalizado en este segmento empresarial, de aquí entonces que en la mayoría de ellas, los trabajadores no son incorporados a estas discusiones ni llamados a la mesa de decisiones.

Al respecto, la Encla 2008 entrega datos que respaldan las visiones que tienen acerca de la comunicación y el diálogo al interior de las empresas los dirigentes sindicales entrevistados.

Cuadro 10
Materias consultadas o informadas por la empresa a los sindicatos,
según tamaño de la empresa

Materias	Tamaño de la empresa			Total	
	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa		
Necesidades de contratación y despido de personal	Informó	5,0%	31,2%	27,9%	23,1%
	Consultó	1,6%	6,9%	10,4%	6,7%
	Ni informó ni consultó	93,4%	61,9%	61,7%	70,2%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Situación económica de la empresa	Informó	32,0%	48,6%	54,4%	46,1%
	Consultó	,0%	1,8%	2,3%	1,5%
	Ni informó ni consultó	68,0%	49,5%	43,3%	52,4%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Cambios en la propiedad de la empresa	Informó	16,5%	26,0%	29,7%	24,7%
	Consultó	,0%	1,2%	4,2%	1,9%
	Ni informó ni consultó	83,5%	72,8%	66,1%	73,4%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Decisiones de inversión	Informó	11,6%	14,0%	19,8%	15,3%
	Consultó	,0%	1,9%	3,9%	2,0%
	Ni informó ni consultó	88,4%	84,1%	76,4%	82,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Capacitación laboral	Informó	21,7%	40,7%	39,2%	35,2%
	Consultó	4,1%	10,5%	19,5%	11,8%
	Ni informó ni consultó	74,2%	48,9%	41,2%	53,1%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Remuneraciones	Informó	15,0%	34,1%	33,7%	29,0%
	Consultó	10,4%	2,7%	7,9%	6,5%
	Ni informó ni consultó	74,6%	63,2%	58,4%	64,6%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Dirigentes Sindicales, Encla 2008.

Como se constata, la consulta a los trabajadores, tanto en las empresas en general como en las pequeñas en particular, es una materia en la que prácticamente no incursionan. En las empresas según los datos expuestos se privilegia la práctica de la información por sobre la consulta. Esto estaría señalando probablemente, qué tipo de comunicación o diálogo es el que los empresarios están dispuestos a instalar en sus empresas.

4.1 De qué se habla en las empresas

Si bien la retribución al trabajo y las remuneraciones, son un tema frecuente entre trabajadores y empresarios y, en ocasiones, factor de desencuentro entre ambos, no es la única materia de conversación entre los actores al interior de la organización. De hecho, existe una diversidad de temas en torno a los cuales se desarrollan estas peculiares prácticas comunicativas en las pequeñas empresas.

En efecto, la situación de la empresa, la producción y la estabilidad del empleo son otros de los temas de conversación en las empresas, no en todas, pero sí y principalmente, en aquellas cuya sustentabilidad está puesta en duda, aquí el tema pasa a ser recurrente en las conversaciones entre los trabajadores y entre estos y el empresario. Sin embargo, se constata que las visiones y la evaluación que los trabajadores hacen de esta problemática es que constituye, por una parte, una estrategia empresarial de control de las demandas laborales, una forma de bajar la presión de los trabajadores por mejores salarios, mejores condiciones de trabajo y, por la otra, una táctica de los empleadores para lograr el máximo compromiso y rendimiento de los trabajadores.

En otras palabras, se busca incrementar a toda costa la productividad de los trabajadores, **“en cuanto a la producción, siempre se está quejando que no logramos la meta, y ya llevamos 15 años sin gratificación, después dice que está mal la fábrica y que si lo dejan los clientes más grandes como Easy, quiebra, pero esto lo viene diciendo por años, cada vez que llega el momento de la gratificación”**.

Los empresarios buscan instalar en la compañía, en los trabajadores, la cultura de la eficiencia, la necesidad de hacer competitiva la empresa, poniendo énfasis en la idea de la productividad, la calidad, del esfuerzo constante, siempre presente en su discurso y en las conversaciones con los trabajadores. Para ellos el valor de la exigencia y la responsabilidad en el trabajo es central, **“quieren permiso, ningún problema, pero me recuperan, pero ese día lo recuperamos antes, porque de lo contrario, lo olvidamos, entiendes”**. Estos temas, surgen directamente de la constatación que hacen los empresarios de la inestable situación

de las pequeñas empresas en el mercado, consecuencia de las inequitativas condiciones en que se desarrolla la competencia externa, según plantean ellos, **“lo que me molesta a mi hoy día, es la competencia con otros países en condiciones muy desiguales, ¿y qué puedes hacer, parar la fábrica y dejar la inversión que te ha costado años de trabajo?”**. Desde esta realidad, los empresarios proyectan la empresa comercialmente y definen las relaciones con sus trabajadores y, por cierto, las temáticas de conversación al interior de la empresa, la participación y las prácticas comunicativas.

Otros empresarios señalan enfáticamente, que los impactos negativos de la competencia externa en sus negocios, son apreciados de manera diferente por los trabajadores, instalándose así la desconfianza en la relación, **“las pequeñas empresas estamos expuestas a este sistema que trae todo de afuera, la globalización nos ha llevado a la quiebra. La asociación de industriales de la madera cerró porque ya no quedan socios, han cerrado o quebrado, porque es muy difícil competir con lo que llega de afuera. Esta situación ha generado la desconfianza de los trabajadores”**.

Sin duda que la distinta apreciación que trabajadores y empresarios tienen de la situación de la empresa, que sería la base de la desconfianza instalada entre ellos, debilitando su cohesión interna y dificultando su comunicación y relación, especialmente al momento de acordar condiciones de empleo y trabajo, como también en los procesos de negociación colectiva y al cumplir los acuerdos celebrados. Todos estos procedimientos tienen que ver con procesos comunicativos al interior de las empresas, vale decir, con la legitimidad de origen de los actores y aquella mutuamente reconocida, los temas que se conversan y cómo y quiénes los incorporan en estos procesos, es decir, el rol que juegan los actores en la definición de los temas y las motivaciones e intereses de los actores.

También tienen relación con la ausencia de una instancia que aborde organizacionalmente los problemas de comunicación y diálogo, la existencia de una agenda -debidamente sancionada por los actores- que negociar, y, lo que es más importante aún, el compromiso ético con la transparencia y la voluntad de todos los actores participantes en el diálogo, de alcanzar acuerdos. En resumen, estas desconfianzas a las que se refieren los empresarios y estas visiones no compartidas de la empresa y sus problemas, cuestión a la que se refieren los trabajadores, tienen su origen en la ausencia al interior de las empresas del diálogo social, el cual hoy se reduce a simples prácticas comunicativas.

Resolver este dilema en las pequeñas empresas, supone entender la empresa como un sistema interaccional, es decir, una organización donde los actores que la componen, se relacionan, intercambian información, se transmiten experiencias, comparten una visión de la organización, significan sus roles, buscan y obtienen reconocimiento y satisfacción a sus inquietudes y aspiraciones. La interacción comunicativa entonces, es la forma concreta en que los actores, empresarios y trabajadores, se relacionan entre sí al interior de la organización y es aquí, donde **“se expresan las emociones y cobran vida los valores”**, implícitos en todo proceso de comunicación efectiva, es decir, en el diálogo social.

En la interacción comunicativa es donde los actores se conocen y reconocen mutuamente como interlocutores válidos. Es el momento en el que expresan los puntos de vista, los intereses, las motivaciones y donde se construyen los acuerdos y los proyectos comunes.

Al respecto, y como ya decíamos, un tema frecuente de conversación entre empresario y trabajadores es el de las remuneraciones. Estas tienen un sentido profundo para los trabajadores, es decir, valoran el salario no sólo como el pago al esfuerzo o la retribución al desempeño o como el medio para asegurar la reproducción social de la fuerza de trabajo, sino que por el contrario, la remuneración para los trabajadores, en su significación simbólica, es la medida del reconocimiento, de como el empresario los significa y cuanto valora su trabajo en la empresa, como señala uno de los dirigentes entrevistados, **“para que el trabajador esté contento, sienta que es reconocido, debe tener una buena remuneración”**. Cuando el salario es insuficiente, el trabajador representa este hecho como una falta de reconocimiento desde la empresa a su condición de tal, reconocimiento que trasciende el valor económico del salario, para instalarse en el ámbito de lo valorativo, de la significación ética y social, y del valor simbólico.

Otros temas en torno a los cuales se comunican y conversan los actores de la relación laboral al interior de la organización, dicen relación con aquellos asociados a su rol, a las funciones que desarrolla cada trabajador y a las tareas encomendadas. Este tipo de comunicación es de carácter funcional y está radicada en el entorno de su puesto de trabajo. Generalmente, los trabajadores tienen aquí la oportunidad de participar de las decisiones técnicas de trabajo dando opiniones y haciendo sugerencias. A menudo esta participación es solicitada por sus empleadores, quienes reconocen la capacidad de los trabajadores para aportar en este ámbito de la empresa, el de la producción. Esta es una práctica empresarial bastante extendida en las pequeñas empresas que se origina en el ámbito directivo. Un empresario señala:

“Aquí hay una relación de participación, el maestro interactúa con nosotros proponiendo ideas, dando su punto de vista de cómo hacerlo para que seamos más competitivos. Este es un aporte súper bueno de los trabajadores”.

Al respecto los datos recogidos por la Encla 2008, confirman la práctica de la consulta a los trabajadores o la disposición de los empresarios y directivos a recibir sus sugerencias en aspectos vinculados a la producción. Esta práctica está instalada, si no en todas, en un porcentaje importante de pequeñas empresas.

Cuadro 11
Actitud de la empresa para recibir sugerencias de parte de los trabajadores,
según tamaño de la empresa

	Tamaño			Total
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	
Abierta para recibir sugerencias de los trabajadores	44,8%	55,7%	55,4%	52,7%
Reacia a recibir sugerencias de los trabajadores, pero lo hace de vez en cuando	13,3%	31,4%	27,4%	25,3%
Cerrada y generalmente no informa a los trabajadores	41,9%	12,8%	17,2%	22,0%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Dirigentes Sindicales, Encla 2008.

Los dirigentes sindicales entrevistados reconocen que en sus empresas la consulta o disposición a recibir sugerencias de los trabajadores en cuestiones vinculadas a la producción, tales como procesos y métodos de trabajo, es una práctica frecuente, a la cual se suma aquella que tiene que ver con las condiciones de trabajo y las de higiene y seguridad.

A partir de esta dinámica interaccional que se establece en la mayor parte de estas empresas, es que los dirigentes sindicales reconocen que las comunicaciones con los empresarios son fluidas, que el acceso a los niveles superiores es expedito y directo, carente de regulaciones burocráticas que medien en la relación y comunicación trabajadores-empresario. Sin embargo, señalan como déficit, el que en los procesos comunicativos al interior de las empresas no sean incorporados los temas de gestión, como la discusión de proyectos y programas, las

estrategias de desarrollo, las políticas de capacitación y formación, entre otros. En efecto, los trabajadores no son requeridos en este tipo de instancias pues, según los empresarios, no es su rol o como opinan algunos dirigentes sindicales, no tendrían la preparación para ello.

4.2 La capacidad de los actores para el diálogo

El diálogo social por cierto, requiere de actores sólidamente conformados, es decir, con la capacidad para interactuar con otros agentes y poseer un contexto cognitivo compartido, un conocimiento del entorno aceptado por todos. Desde estos requerimientos del diálogo cobra sentido la reflexión de los actores respecto de la capacidad efectiva de los trabajadores, dada su escasa preparación, para incorporarse a los procesos de un diálogo eficaz al interior de las empresas. Este un tema recurrentemente mencionado, tanto por trabajadores como por empresarios, unos reconociendo sus limitaciones y otros utilizándolas como obstáculos objetivos para instalar en sus empresas procesos estructurados y formales de comunicación y diálogo.

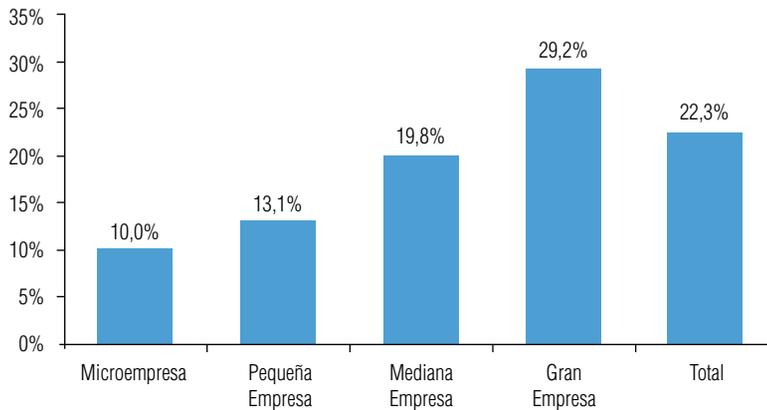
“Si bien es cierto que es bueno que el personal participe en las nuevas ideas, también es cierto que hay mucho personal con escasos estudios y conocimientos”.

Algunos empresarios profundizando en la idea de dar un paso adelante en las prácticas comunicativas, señalan que la única posibilidad de instalar el diálogo y promover la incorporación de los trabajadores a la discusión de los temas que tienen que ver con el desarrollo de la empresa y su desempeño en los mercados, la formación, el mejoramiento continuo de la mano de obra y el desarrollo de competencias para la competitividad, es renovando su plantel de trabajadores, dotando a la empresa de personal joven, capacitado, con otra visión del trabajo y sus deberes, como asimismo con un compromiso mayor con la empresa.

La pregunta que surge entonces es cuál es el rol que la capacitación juega en los procesos de innovación en las empresas, qué importancia le asignan los empresarios como instrumento para la formación y el mejor desempeño de sus trabajadores, asimismo para incorporarse a nuevas dinámicas de comunicación, al diálogo social. Al respecto los cuestionamientos serían, cómo se relacionan los empresarios con la capacitación y cuán intensamente utilizan este medio de formación.

La Encla muestra un panorama nada de auspicioso sobre el tema, especialmente en el segmento de las pequeñas empresas, que es el de nuestro interés.

Cuadro 12
Proporción de trabajadores capacitados, según tamaño de empresa
(% sobre el total de trabajadores por tamaño de empresa)



Fuente: Empleadores, Encla 2008

No obstante que la falta de preparación de los trabajadores, puede constituir un obstáculo objetivo para avanzar en una comunicación de calidad entre los actores, también es cierto que su capacitación y formación, es una necesidad y responsabilidad de la empresa, que debe asumir si quiere ser competitiva.

Al respecto, los datos entregados por la Encuesta Casen 2008, no hacen más que confirmar la información recogida por la Encla, señalándonos que el tema de la capacitación aún está pendiente en las pequeñas empresas, puesto que un 86.6% de los trabajadores de este segmento empresarial, no ha tenido capacitación formal. Pero lo sorprendente, es que también este es un tema no resuelto totalmente en las empresas de mayor tamaño, según ambas fuentes de información.

Cuadro 13
Distribución porcentual de los asalariados del sector privado, por asistencia a cursos de capacitación laboral en el último año, según tamaño de empresa

¿Ha asistido a algún curso de capacitación laboral en el último año?	¿Cuántas personas trabajan en total en esa empresa (en Chile)?							Total
	Una persona	2 a 5 personas	6 a 9 personas	10 a 49 personas	50 a 199 personas	200 y más personas	No sabe	
Sí, a través de la empresa donde trabaja (o trabajó) financiado SENCE	1,0%	1,9%	2,4%	4,3%	6,7%	10,6%	3,8%	5,8%
Sí, a través de la empresa donde trabaja (o trabajó) no financiado SENCE	1,6%	2,9%	4,1%	6,0%	8,3%	13,8%	6,0%	7,9%
Sí, a través de un programa público de becas de capacitación	1,4%	1,3%	0,9%	0,6%	0,6%	0,8%	0,7%	0,8%
Sí, a través del Seguro de Cesantía	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Sí, financiado con recursos de usted o su familia	0,0%	0,4%	0,6%	0,8%	0,4%	0,9%	0,2%	0,6%
Sí, con una beca de institución privada	0,0%	0,1%	0,2%	0,3%	0,6%	0,5%	0,1%	0,4%
Sí, otro medio	1,0%	1,0%	1,6%	1,3%	1,9%	2,4%	1,6%	1,7%
No ha asistido	94,9%	92,4%	90,2%	86,6%	81,3%	70,9%	87,6%	82,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Mideplan, Encuesta Casen 2009.

Elaboración: Departamento de Estudios. Dirección del Trabajo.

La capacitación de los trabajadores es una de aquellas cuestiones de las cuales prácticamente no se conversa en las pequeñas empresas, lo cual confirma la ENCLA 2008 al señalar que en un 75% de ellas, no se informa ni se consulta a los trabajadores sobre estas materias, es decir, no se les hace partícipe de la discusión ni en las decisiones de una temática que les atañe directamente.

El tema de la capacitación para las empresas, a pesar de ser cada vez más estratégico, no está presente en las prácticas comunicativas informales que desarrollan frecuentemente empresarios y trabajadores. A pesar de esto, los empresarios mencionan la baja calificación de los trabajadores como una limitante para el desarrollo de sus empresas, **“hay algunos nuevos sumamente competentes y otros que no son capaces”**. Lo que sorprende es que los empresarios no hacen referencia ni utilizan la capacitación como instrumento para enfrentar el problema de la escasa calificación de sus trabajadores, sino que muy por el contrario optan por prescindir de los menos calificados.

La generalidad de los dirigentes entrevistados, al igual como señala la información recogida por las encuestas, indican que el tema de la capacitación de los trabajadores no está en la mesa de discusión. Otros dirigentes son más enfáticos aún al referirse a este tema, señalando que en sus empresas no hay preocupación alguna por la capacitación de los trabajadores, lo que se manifiesta en la ausencia de políticas y acciones en esta área. Esta situación ha impulsado a algunos trabajadores a resolver por sí mismos, sus necesidades de perfeccionamiento, utilizando las alternativas que el mercado les ofrece, como una forma de mejorar su desempeño y su empleabilidad.

“Eso nunca hemos tenido acá. Nunca hemos tenido capacitación acá los trabajadores. Se formó una vez un comité, pero nunca se llegó a nada con eso. Como le digo yo, capacitación desde la empresa, nada, salvo la capacitación que he tenido yo por fuera”.

El comentario de este dirigente sindical, deja en evidencia la escasa valoración que la capacitación tendría para los pequeños empresarios, hecho que representa un obstáculo objetivo para la incorporación de las pequeñas empresas a los mercados modernos que están caracterizados por una alta competitividad. Trabajadores capacitados dan mayor valor a la empresa, ya que desde su participación en los procesos de formación facilitan la incorporación oportuna de las innovaciones tecnológicas en las empresas, para su mejor posicionamiento en los mercados.

4.3 Las estructuras de comunicación

En el ámbito de las comunicaciones al interior del taller, no es posible encontrar procesos de comunicación estructurados, definidos y reconocidos por los actores y, como ya sabemos, los temas centrales de esta comunicación son principalmente las demandas laborales y las condiciones de trabajo. También en los procesos comunicativos se distinguen temas vinculados a la producción, los que surgen básicamente desde los empresarios y los directivos de la compañía. En este contexto comunicacional de las pequeñas empresas, es decir, desburocratizado, carente de normas y procedimientos formales, la negociación colectiva destaca como el único proceso estructurado de comunicación y a través del cual se encauzan las demandas laborales. Más aún, lo que es realmente significativo en el contexto del tema en análisis, es que en esta instancia interaccional sí les reconoce a los actores laborales y sus demandas, un lugar en las dinámicas de participación, reciprocidad social y económica entre empresarios y trabajadores.

Sin embargo, en algunos casos, las visiones acerca de la negociación colectiva que tienen, tanto empresarios como trabajadores, no son concordantes. Mencionan -algunos de los dirigentes entrevistados- el poco compromiso de los empresarios con las demandas laborales, lo que se expresa en el no cumplimiento de los acuerdos alcanzados en la negociación colectiva, o en las instancias de conversación, **“la negociación colectiva, usted sabe que ahí uno negocia, pero las empresas en este momento niegan todo”**. Otros señalan que no hay dificultades en las comunicaciones con su empleador, que las conversaciones se desarrollan en un ambiente muy familiar y distendido, pero que, sin embargo, no es posible lograr acuerdos con el empresario en orden a resolver los problemas laborales, **“claro, la comunicación es fluida, pero la aceptación es nula, podemos sentarnos a conversar todo, pero después seguimos en las mismas”**.

No obstante estos casos, en los que los dirigentes sindicales denuncian la poca efectividad de la negociación para el logro de las demandas e intereses de los trabajadores, otros dirigentes sindicales validan el instrumento, pues declaran el cumplimiento irrestricto de los empresarios a los compromisos y acuerdos celebrados en la negociación colectiva, **“hemos tenido dos negociaciones y la empresa ha cumplido con todo lo acordado, y en la parte humana también hemos ido mejorando”**. En este contexto, el de la negociación colectiva, estos dirigentes valoran la comunicación y el diálogo, como el instrumento adecuado para entenderse en la empresa con los niveles directivos.

Es ilustrativo mencionar acá los datos sobre esta materia que nos entrega la Encla 2008 y que muestran una concordancia, con lo mencionado por los dirigentes entrevistados en

esta investigación. Un porcentaje importante de empresas, cumple los compromisos con sus trabajadores, 37.7%. El resto de las empresas, según la Encla cumple lo comprometido con sus trabajadores, sólo si se les conmina a ello.

Cuadro 14
Cumplimiento de la empresa respecto a los compromisos adquiridos con los Trabajadores, según tamaño de la empresa

Cumplimiento del compromiso	Tamaño de la empresa			Total
	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Espontánea	37,7%	65,5%	60,6%	56,5%
Bajo presión (los cumple de mala gana y contra su voluntad)	61,4%	30,8%	32,9%	39,7%
No cumple	,0%	1,9%	3,0%	1,8%
Otro	1,0%	1,7%	3,5%	2,1%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Dirigentes Sindicales. Encla 2008.

Mantener una comunicación frecuente entre ambos actores, conversar, como dicen ellos, cada vez que se presenta un problema de relaciones, un desacuerdo, parece ser el modo instalado en muchas empresas para evitar los conflictos y mantener un buen clima laboral, situación que los dirigentes destacan **“sindicato y gerente tenemos una muy buena comunicación, los problemas se resuelven conversando, hay un muy buen diálogo”**. Otros señalan no sólo la disposición permanente de las partes a conversar, sino que también se refieren a la amplitud efectiva de los temas de conversación con los directivos, estos trascienden a aquello que se refiere únicamente a las demandas laborales de tipo económico. En este sentido, reconocen también que el diálogo social no puede reducirse sólo a la negociación colectiva, puesto que es un intercambio entre los actores que supera con creces la lógica de dicho instrumento esencialmente reivindicativo.

“Tanto con el empleador como con el jefe de planta, las comunicaciones son fluidas, todos estamos llanos a conversar cualquier inquietud o problema, no solamente lo que se refiere a condiciones económicas”.

Las opiniones de los empresarios respecto del diálogo o más exactamente, de la comunicación con sus trabajadores y de su conveniencia, parecen respaldar los planteamientos de los dirigentes entrevistados. Desde el discurso, estos empresarios visionan la comunicación como un instrumento, que no sólo posibilita el intercambio en torno a temas específicos, sino que lo ven y lo valoran como potencial integrador de los actores a la organización. A través de su ejercicio, según ellos, los trabajadores logran desarrollar un mayor compromiso con la empresa y sus proyectos. Por esto ven como útil que los trabajadores reciban información y conozcan los planes de la empresa. Desde estas visiones empresariales, podemos concluir que el diálogo social para estos actores consistiría básicamente en la socialización de información, al interior de la empresa.

“Es razonable tener un intercambio de ideas de que ellos se sientan partícipes y vean más por dónde va la cosa, eso hace que se jueguen más”.

Entre la diversidad de visiones respecto del diálogo social surge aquella que, a diferencia de lo planteado por la generalidad de los dirigentes y empresarios entrevistados, la define como una práctica comunicativa que se articula desde el desempeño de los trabajadores en la empresa, desde el cumplimiento de sus obligaciones, del cómo ejercen los trabajadores su rol, y de qué tan competentes son en su trabajo. Esta posición que se sustenta en una lógica sancionatoria, la del premio y el castigo, contradice la lógica del logro, que se desprende de las visiones que la generalidad de los empresarios y dirigentes entrevistados tienen de la comunicación, para quienes ésta se articula como un medio para lograr el mejor desempeño de los trabajadores y un mayor compromiso con la empresa y no como la consecuencia de esto. A partir de lo manifestado por un dirigente, podemos decir que el diálogo es visto por estos trabajadores, como un premio al esfuerzo, más que como un derecho a la interacción social y a la comunicación entre los actores de un proyecto, cuyo éxito depende del compromiso de todos.

“Yo pienso que muchas veces los trabajadores prejuzgamos a los empresarios y en realidad ellos son más abiertos, yo creo que en todos lados es igual. Cuando nosotros cumplimos con nuestros compromisos y deberes, ellos son más abiertos al diálogo, a ofrecer más cosas”.

La afirmación del dirigente sindical, por una parte, vincula o, más exactamente, expresa una suerte de subordinación del diálogo social, al comportamiento laboral, a su desempeño como trabajador, a su productividad. Y por la otra, denota desde los trabajadores, una significación

del diálogo social como instrumento o medio de reivindicaciones laborales, visión que probablemente se construye desde la precariedad del empleo y de las condiciones de trabajo, como también desde las dinámicas sociales que definen y condicionan los ejercicios de intercambio entre trabajadores y empresarios, concretamente, la práctica de la negociación colectiva en esa empresa.

5. Visión del diálogo social desde los actores

El diálogo social se define como una acción comunicativa, un intercambio entre los actores, con la finalidad de lograr entendimiento y acuerdos. En la empresa, el diálogo social debe orientarse a la constitución o formulación de mutuo acuerdo, en torno a los respectivos marcos regulatorios de la relación laboral, ya sea para su cumplimiento pleno o su complementación y a la compatibilización de los objetivos e intereses de la empresa y de los actores.

En este sentido, y como ya se ha señalado, el diálogo supone ciertos requisitos, en primer lugar, la existencia de un sistema normativo o reglas del juego conocidas por todos, que definan las formas de acción de los actores y canalicen las demandas, y en segundo, la presencia de actores capaces o con las competencias necesarias para interactuar con otros agentes, mutuamente reconocidos, legitimados por sus bases y con capacidad de conducción de éstas.

5.1 La mirada de los empresarios

En las pequeñas empresas del estudio, tanto empresarios como trabajadores, no tienen una clara y precisa definición del diálogo social.

Por lo general, lo relacionan a estrategias de gestión orientadas al logro de un mejor ambiente de trabajo o clima laboral, a mecanismos de gestión de los recursos humanos para el logro de un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa y una mayor productividad. Muchos de ellos señalan la convicción de que mejores relaciones con sus trabajadores, redundan en mejores resultados para la empresa. Esta es lo que llaman su “filosofía empresarial”. Desde aquí entonces que manifiesten en el discurso una disposición favorable al diálogo y en lo concreto, desarrollan con sus trabajadores un conjunto de prácticas comunicativas, básicamente en torno a temas de producción y trabajo, con la finalidad de lograr del trabajador el máximo esfuerzo, compromiso y rendimiento.

Estos son comportamientos empresariales que hacen mucho sentido en los trabajadores, ya que siendo el tema de las condiciones de trabajo tan cercano, del diario vivir laboral, cualquier intervención de los empresarios en orden a introducir mejoras en el medio ambiente físico y en la seguridad de los trabajadores, es altamente valorado por ellos. De aquí entonces que este tema ocupe un lugar central en las conversaciones entre empresarios y trabajadores, ya sea en la dinámica de los acuerdos o en la del conflicto y la demanda.

En otras empresas, principalmente aquellas que tienen una relación de mercado más inestable o con empresarios más tradicionales, los temas de seguridad y condiciones de trabajo no están presentes en las conversaciones entre los actores al interior de la empresa, tampoco en el discurso ni en la práctica de los empleadores y, por lo tanto, surgen desde los trabajadores como una demanda laboral sentida. Ellos han asumido en una lógica reivindicativa, incorporando a sus demandas laborales, las cuestiones relacionadas con condiciones de trabajo y seguridad, llevando habitualmente la discusión de estos temas a la negociación colectiva. Aquí se produce un contrasentido, puesto que las cuestiones y exigencias en torno a las condiciones de seguridad que deben imperar en las empresas están establecidas en la normativa y, por tanto, su cumplimiento constituye una obligación de los empleadores, no se trata de cuestiones a ser convenidas en la negociación colectiva.

Incorporar en las demandas laborales a negociar colectivamente las condiciones de seguridad y trabajo, es una práctica recurrente en las pequeñas empresas, cuestión que los dirigentes sindicales consideran un logro del sindicato.

“En la parte seguridad, porque esto antes no lo teníamos con él, esto empezó hace poco como un año, porque se deja mucho estar en ciertas cosas que tienen que hacerse y que no las hace, hasta que se las hacemos recordar nuevamente”.

Para los empresarios en su mayoría, el diálogo social existe en sus empresas, sin embargo, lo que en realidad se constata, es la existencia de una diversidad de prácticas comunicativas al interior de la organización, las que son comúnmente asumidas por los actores como diálogo social. En efecto, los ejercicios de comunicación, las conversaciones diarias y directas que los actores desarrollan en sus entornos de trabajo, carecen de las condiciones mínimas para ser consideradas diálogo social, ya que no existen reglas que regulen la conversación ni objetivos que negociar y tampoco compromiso con los acuerdos. No obstante, los actores reconocen como necesarias estas prácticas comunicativas, que en muchos casos no se traducen en acciones concretas, sólo son o terminan siendo un ejercicio de sociabilidad, ya que según los trabajadores, los acuerdos allí asumidos, prontamente son olvidados por los empleadores.

Lo que se detecta en las entrevistas, por una parte, es la necesidad latente, principalmente en los trabajadores, de una interacción comunicativa entre los actores y, en algunos casos, la práctica efectiva de la comunicación, y por la otra, según los trabajadores, la ausencia de compromiso empresarial respecto de los acuerdos logrados en torno a los temas de conversación, que con cierta frecuencia se desarrollan al interior del taller, además de la escasa voluntad de acoger los puntos de vista y opiniones, transformando este ejercicio comunicativo en una acción sin sentido.

Del mismo modo, otro empresario refuerza el planteamiento ya señalado, lo que estaría reflejando una confusa posición respecto del diálogo o, mejor dicho, de sus prácticas comunicativas. En efecto, por una parte afirman desde el discurso, reconocer la importancia y utilidad de la comunicación con sus trabajadores, mientras, por la otra, aparecen negándola en los hechos. Estas posiciones que parecen contradictorias, no lo son realmente, pues expresan cuál es el tipo de diálogo o comunicación con sus trabajadores que están dispuestos a sostener, en otras palabras qué tipo de comunicación consideran necesaria y conveniente para la buena marcha de sus empresas y cuáles serían los límites de estas prácticas comunicativas.

Estas visiones empresariales acerca de la comunicación, del diálogo interno entre los actores de la organización y de que éste constituye una práctica habitual en sus empresas, hechos que los llevan a afirmar enfáticamente **“repito, aquí el diálogo social existe,”** no es concordante con la visión de los trabajadores, quienes expresan, por una parte, la necesidad de ordenar estas prácticas en relación a fines y, por la otra, que los acuerdos logrados en estas habituales conversaciones, sean vinculantes para ambas partes. Este planteamiento laboral, significa avanzar desde las prácticas comunicativas al diálogo social, o dicho de otro modo, que estas prácticas dejen de ser sólo momentos de conversación entre empresario y trabajador, que se desarrollan en el entorno de la relación cotidiana e informal, para constituirse en un diálogo formal, con una temática acordada y cuyos acuerdos comprometen a ambos actores.

Entonces, la pregunta que surge aquí es: ¿Cuál es el objetivo buscado por los empresarios a través de estas prácticas comunicativas? Lo que se desprende de las entrevistas tanto a empleadores como trabajadores, en la mayoría de los casos estudiados, es que estas prácticas comunicativas desarrolladas en la informalidad de la pequeña empresa, tienen principalmente el objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa, incrementando la productividad de los trabajadores por la vía del mayor compromiso de estos con la empresa y sus proyectos. En algunos casos, desde la participación de los trabajadores aportando sugerencias y opiniones en torno a los procesos productivos, a la producción y a la organización del

trabajo. En otros, desde la comunicación como estrategia de gestión del clima laboral, que busca que el trabajador se sienta cómodo en la empresa, acogido, escuchado, tomado en cuenta, logrando de este modo su buena disposición al trabajo y un mayor compromiso con la empresa y sus proyectos.

“Bueno ocurre que nosotros no podemos estar incomunicados con la gente, siempre debemos estar en contacto con ellos y aceptamos sus sugerencias como sus molestias, y tratamos de atender todo lo que sea necesario y por eso yo creo que hay un clima bueno. De la manera más sencilla, tenemos las puertas abiertas cualquiera puede entrar, cualquiera puede conversar con sus jefes y plantearle su inquietud”.

Sin perjuicio de esto, aquellos empresarios con una visión innovadora de las relaciones laborales, que ven la competitividad como una tarea en la cual es necesario incorporar a todos los actores de la organización, se muestran abiertos a dar un paso adelante en este tema, en el objetivo de lograr un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa, sus proyectos y metas, en el contexto de una renovación de sus equipos de trabajo, cuestión que algunos empresarios plantean como condición necesaria para un mayor desarrollo del diálogo social. Sin embargo, de las entrevistas se desprende que el tema costos laborales y competitividad, está presente en todos ellos como un problema a resolver, lo cual parece contradictorio con la visión de empresa ‘como familia’ que muchos de ellos sostienen, aunque con énfasis distintos.

No obstante este discurso empresarial, la visión generalizada entre los empresarios respecto del aporte de los trabajadores al desarrollo de la empresa y a un mejor desempeño de ella en los mercados, se refiere a que estos entreguen sus opiniones y aportes en los temas y problemas de producción, en el ámbito de su puesto de trabajo, señalando así, los espacios y límites del diálogo social o cuánto es lo que están dispuestos a conceder en el ámbito de la comunicación en sus empresas.

5.2 Los trabajadores y su visión

Por su parte, **la generalidad de los dirigentes entrevistados, al igual que los empresarios, no tienen una definición clara y precisa del diálogo social** y, lo refieren a todo tipo de formas y prácticas comunicativas al interior de la organización, con los directivos de la empresa y con el empleador.

Desde estas experiencias y en el contexto de su rol en la organización, se refieren a la importancia y necesidad del diálogo en la empresa, tanto sus temáticas y ámbitos como sus objetivos y ventajas.

Se distinguen con claridad entre los trabajadores, dos posiciones principales respecto del diálogo social en la empresa. Para algunos, el diálogo social no existe. Simplemente constatan que no hay diálogo entre empresario y trabajadores, lo que para ellos constituye una carencia relevante, pues estiman de gran importancia para todos que la comunicación exista en la empresa como una práctica habitual.

Los trabajadores consideran que el diálogo tiene un valor en sí mismo y le asignan una utilidad y un rol que jugar más allá del ámbito de su relación con el empresario, para situarlo también en el nivel de la relación entre los trabajadores, **“es sumamente útil si se produjera tanto a nivel de empresa como a nivel de trabajadores. En nuestra empresa no se da”**.

Así estarían señalando las dificultades de comunicación existente entre los propios trabajadores en su entorno laboral o al interior de la organización sindical, lo que dificulta la instalación del diálogo social en las pequeñas empresas. Este problema de comunicación es necesario de resolver, ya que la falta de diálogo al interior de la organización sindical, dificulta la necesaria unidad y debilita la capacidad de conducción de sus dirigentes al no contar con el respaldo suficiente a su gestión, todo lo cual, hace inviable el diálogo social en la empresa.

Los dirigentes sindicales no entienden que permanentemente se les mantenga desinformados, que la comunicación entre la gerencia y los trabajadores sea inexistente, que recurran a ellos sólo ante situaciones críticas de producción o cuando se requiere que realicen un esfuerzo adicional. Estas prácticas comunicativas de la gerencia, de carácter esporádico e inorgánico, responderían a un estilo privado de administración que se caracteriza por la verticalidad y que mantiene a los trabajadores alejados o desvinculados de los temas de gestión, impediría solucionar a tiempo los problemas y evitar las crisis extremas.

“Es un poco difícil, porque como son empresas privadas, no participamos en las decisiones que toma la gerencia, uno ve resultados no más. ¿Cuándo recién participa el trabajador? cuando no hay trabajo, entonces llegan a llorar aquí. Que pucha, no tenemos qué producir”.

“Nosotros pensamos, nunca hemos tenido diálogo. Pienso que la comunicación social no está y creo que es importante”.

En cambio, otros dirigentes sí reconocen ejercicios o prácticas comunicativas entre las partes al interior de la empresa, las que en muchos casos, son asumidas como diálogo social. Más allá de estas prácticas, los trabajadores le asignan al diálogo una importancia y utilidad como instrumento de negociación entre los actores de la relación laboral.

Los dirigentes entrevistados se acercan en su visión a uno de los requisitos del diálogo social, que lo distingue de la simple conversación o comunicación: un intercambio entre actores con intereses distintos, pero con el objetivo de llegar a acuerdo en temas concretos. Una interlocución entre actores que tienen la capacidad y la voluntad de llegar a consenso en las materias en discusión, o como algunos autores señalan **“actores en disposición de asumir la interlocución en términos de “suma no cero”, es decir, en que todos ganan algo”**¹⁶.

Aquellos trabajadores que no reconocen la existencia de formas o ejercicios de diálogo efectivo en sus empresas, piensan que el diálogo social enriquecería las relaciones al interior de la empresa, al transparentar las posiciones de los actores, lo que facilitaría el acuerdo.

“Yo creo que el diálogo fundamentalmente encaminaría los rumbos, porque podríamos llegar a un punto de acuerdo o desacuerdo, saber qué punto es intransable, cuáles son las posiciones de cada una de las partes, y a partir de ahí buscar un acercamiento, ceder con respecto a algunas peticiones. Mostrar a qué estamos dispuestos y a qué está dispuesta la empresa. Pero en estos momentos, sin diálogo social no podemos avanzar”.

Sin embargo, según los dirigentes entrevistados esta es una situación que no se da en las empresas. El diálogo en los términos por ellos señalados, con los temas sobre la mesa y con la voluntad manifiesta de los actores de alcanzar un consenso acerca de lo que se discute, transparentando sus posiciones e intereses, no es lo que ocurre realmente en las empresas. Por otra parte, la negociación colectiva que es reconocida como una de las instancias de diálogo social, con normas que la rigen, con actores capacitados, legitimados, con capacidad de conducción y con una agenda a negociar, se remite a la discusión de cuestiones o

¹⁶ Filgueira, Fernando; Errandonea, Fernando; Porcianski, Rafael. Negociación colectiva y políticas de formación profesional en Uruguay. Capital, trabajo y Estado en el nuevo modelo de desarrollo. Ver en: Posthuma, Anne Caroline. Diálogo social, formación profesional e institucionalidad. Cinterfor - OIT. Montevideo, 2002.

demandas básicamente económicas, “sus conquistas”, como llaman los trabajadores a los acuerdos alcanzados, y que tienen que ver principalmente con cuestiones remuneracionales y mantención de algunas regalías.

La visión del diálogo social y sus objetivos -que se desprende de las opiniones de los dirigentes-, supera con creces la capacidad de la negociación colectiva como instrumento de interacción entre los actores. Ello con el objetivo de dar satisfacción a un diálogo social efectivo, cuyas pretensiones de intercambio están más allá de lo que constituye el fin y la temática propia de la negociación colectiva. No obstante, este instrumento de encuentro y comunicación entre empresarios y trabajadores, al interior de las empresas, sobre todo en el segmento pequeño empresarial, constituye un primer paso en el proceso de construir una cultura de diálogo efectivo entre los actores laborales.

“De hecho, me gustaría que se formara un directorio tripartito tanto de ellos, los empresarios, con los trabajadores donde se puedan desarrollar todo tipo de temas consistentes al desarrollo de la empresa, eso nos encantaría”.

Los dirigentes que tienen mayor claridad acerca de este tema, desde sus propias experiencias opinan que no hay posibilidades de instalar un verdadero diálogo social en sus empresas, donde los acuerdos se respeten y se cumplan, única forma de evitar los conflictos y mantener un buen clima laboral. La conversación, las buenas maneras y el buen trato parecen ser la táctica que algunos empresarios utilizan para dilatar la solución de los problemas, según los dirigentes entrevistados. Ellos, no perciben una actitud favorable desde los empresarios al diálogo, ni a una mayor incorporación de los trabajadores. En algunos de los empleadores, notan una clara diferencia entre el discurso y la práctica, entre lo que dicen y lo que hacen.

“La visión que tenemos es que nosotros como sindicato siempre tratamos de buscar el diálogo, pero la empresa siempre obstaculiza, es decir, a veces se llegan a acuerdos, pero solamente para calmar las aguas. Somos bien atendidos, nos tratan bien, llegamos a buenos acuerdos entre cuatro paredes y después eso nada se cumple, queda todo de lado”.

“No, con los empresarios, aunque el trato es cordial y tenemos reuniones donde todos participamos, los empresarios lo ven mal, como que no les gusta esa parte de que los trabajadores tengan que intervenir mucho”.

Las demandas de comunicación o diálogo, por lo general, provienen de los trabajadores y surgen como una necesidad de interacción, a partir de la situación de exclusión que viven al interior de la empresa, como una forma o intento de superar su marginalidad que, a menudo, la sienten agobiante. **“Nosotros los trabajadores somos la parte más débil en la relación laboral y a veces nos sentimos abandonados.”**

Desde este entorno de relaciones laborales inequitativas, es que otros dirigentes reconocen y valoran estas prácticas empresariales que buscan mantener un buen clima laboral en las empresas, una relación empresario-trabajador que se caracteriza por un alto contenido afectivo, que es percibida más que como una relación laboral, como una relación personal, **“pero haber, que podría pedirle yo a él si está diariamente conversando con cada uno, porque el conversa con todos”.**

En otras palabras, los procesos de comunicación al interior de las pequeñas empresas, si bien no resuelven la inequidad implícita en las relaciones laborales, son percibidos por estos dirigentes como una señal de acercamiento del empresario, de buen trato, de una relación directa y hasta, podríamos decir, amigable.

También los trabajadores de aquellas empresas más modernas, orientadas al mercado y en las cuales predomina una dinámica de competitividad, reconocen y valoran aquellas estrategias empresariales inclusivas, que se orientan al logro de un personal más comprometido con el desarrollo de la empresa y un mejor desempeño en los mercados. A través del uso de prácticas comunicativas más estructuradas, como es el caso de los Comités Paritarios, los empresarios incentivan la participación de los trabajadores en temas y ámbitos determinados, como es el de la seguridad y de las condiciones físicas de trabajo.

“Nos comunican las cosas, nosotros podemos evaluar si está bien y podemos rechazar también lo que no está bien”.

En temas como éste, los empresarios han asumido la necesidad y el mandato legal de alcanzar acuerdos con los trabajadores, instalando un tipo de comunicación más estructurada y formal, aunque ella sólo sea a nivel de consulta en torno a las decisiones tomadas por la empresa.

Por tanto, a partir de las opiniones vertidas, tanto por los empresarios como por los dirigentes sindicales entrevistados, se refuerza la constatación de que en la mayoría de las empresas lo que los actores definen como diálogo social, son prácticas comunicativas o conversaciones informales, no estructuradas, sin normas que las

regulen y sin una agenda que negociar. Esto último constituye una condición básica del diálogo social, la posibilidad cierta que tienen los actores de determinar los temas a discutir y no la definición unilateral de ellos, que es lo que ocurre de hecho en las prácticas comunicativas, en las cuales los actores empresariales son los que deciden los temas a conversar.

5.3 Los obstáculos y las potencialidades del diálogo según los actores

La visión que los dirigentes tienen acerca de los obstáculos que tendría la instalación del diálogo social desde los trabajadores, es en cierto modo coincidente con las expresiones de algunos empresarios al respecto.

Desde el discurso ellos señalan la importancia de que los trabajadores estén incorporados a la empresa, más allá de lo que les exige su rol tradicional de actores ligados a la producción. Llegando a ser los trabajadores sujetos o personas comprometidas con el éxito del proyecto, con la sustentabilidad en el tiempo de la empresa.

De igual forma, los empresarios ven como necesario para innovar en la gestión de sus empresas, una renovación del personal, disponer de gente nueva, más joven, que ellos puedan formar y socializar en estos nuevos estilos de gestión y nuevas formas de hacer empresa, lo que les permitiría lograr altos niveles de compromiso de los trabajadores con la empresa, que las exigencias actuales de competitividad exigen, **“para que el diálogo social se dé tiene que haber gente joven, que tiene otro pensamiento, que se ponga la camiseta”**.

Al respecto, algunos de los dirigentes sindicales entrevistados tienen una opinión similar a la de estos empresarios, **“No lo veo factible, porque hay mucha persona antigua que desea que llegue a término y le den los años de servicio”**. Otros dirigentes hacen referencia al individualismo de algunos trabajadores, a su escasa disposición a involucrarse o comprometerse con el grupo y sus visiones de la empresa y las relaciones laborales, lo que debilita la necesaria legitimidad, representatividad y capacidad de conducción del sindicato. Todas estas razones dificultarían el desarrollo del diálogo social, al interior de la organización.

“No todos, pero la gran mayoría son personalistas.” Otros señalan, **“ellos, no son sociables en este sentido, yo creo que a nivel general está pasando eso, por eso no hay tanto sindicato y la gente no se asocia porque, la gente que trabajamos, somos muy individualistas, queremos todo para uno y nada para los demás. Es el caso en**

este momento, de la gente que trabaja para la empresa, incluso los del sindicato, de 17 que somos, no creo que sean más de 10 solidarios, los demás ojalá nada. Así se está identificando la gente y yo creo que debe ser a nivel general”.

La falta de solidaridad, de compromiso, de sentido de grupo de los trabajadores, que ellos constatan, es una realidad que superaría el entorno de su empresa. La falta de una visión compartida de los temas laborales, a juicio de estos dirigentes, está impactando negativamente el desarrollo del movimiento sindical. Los trabajadores no se interesan hoy, tanto como debieran, en el sindicato, privilegiando una relación personal, individual y directa con la empresa, sin una estructura u organización que intermedie en el vínculo laboral. Valdría la pena considerar esta visión, que algunos dirigentes sindicales tienen, al momento de definir políticas y estrategias tendientes a fomentar el desarrollo de la organización sindical.

Si bien algunos dirigentes señalan estas dificultades para instalar un diálogo social efectivo en las empresas, la mayoría de los entrevistados lo valora, lo señala como necesario tanto para la organización como para los trabajadores.

“Sería conveniente porque habría más compromiso de los trabajadores hacia la empresa. Trabajadores y empresa no nos miraríamos con desconfianza, como enemigos. El diálogo ayudaría en las relaciones humanas, en el diario vivir, en la convivencia y a mejorar la calidad de vida de los trabajadores en la empresa”.

De las opiniones de los dirigentes entrevistados se desprende que, la solidaridad de los trabajadores, las visiones compartidas de la problemática de la empresa, de las relaciones laborales, del rol de los trabajadores y del diálogo, de sus objetivos y formas de estructuración, son elementos que están en la base de la participación sustentable de los trabajadores en la definición, implementación y desarrollo del diálogo social.

Por último, es necesario mencionar que los actores laborales tienen diferentes visiones del diálogo social y sus beneficios. Algunos lo ven como una buena herramienta para integrarse más a la empresa, para lograr un mayor compromiso de todos con el desarrollo de la organización. Mientras, otros lo ven como un mecanismo de gestión del clima laboral en la empresa.

La comunicación, el diálogo entre los actores de la organización, la posibilidad de poner sus puntos de vista, problemas e inquietudes sobre la mesa de conversación, conocer los puntos de vista de la otra parte y negociar demandas y acordar cuestiones básicas de convivencia,

sobre la base del reconocimiento y respeto mutuo de los derechos de cada uno, hace sentido a los trabajadores. Esto es lo que sitúa la relación entre empresarios y trabajadores y el compromiso de estos últimos, en una dinámica civilizatoria y de progreso de la empresa.

Un dirigente empresarial de la región de Los Ríos, en opiniones vertidas en los recientes encuentros de diálogo social, propiciados por la Subsecretaría del Trabajo, ha confirmado ésta -nuestra opinión- respecto del diálogo y su sentido y utilidad para el desarrollo.

“El problema más grave, yo creo, es la división que hay entre el mundo laboral y el mundo empresarial y hay que entender que la única forma de progresar es que estos dos sean socios en el desarrollo”¹⁷ afirma el dirigente empresarial de la región de Los Ríos, Guillermo Schwarzenberg.

“Hay que restaurar confianzas en los sectores, empresarios y trabajadores, para trabajar en conjunto y hacer de este un mejor país”¹⁸, concluye Schwarzenberg.

6. Condiciones y requisitos para el diálogo social. La mirada de los actores

La visión de los actores entrevistados, respecto de las condiciones y requisitos para el diálogo social en las empresas, expresa de algún modo, su propia definición del diálogo social.

Para la generalidad de los empresarios entrevistados, el diálogo social se reduce en los hechos a prácticas comunicativas que se desarrollan al margen de los procesos de toma de decisiones en la empresa, centrándose principalmente en el ámbito de la gestión de los recursos humanos para el desarrollo y control de un buen clima laboral en la empresa. Se trata de facilitar a los trabajadores el acceso a los mandos superiores para plantear, por un lado, sus inquietudes y demandas y por la otra, sus sugerencias o propuestas técnicas tendientes a modificar procesos.

Aquellas pequeñas empresas del estudio que han asumido el desarrollo de la consulta e informar a sus trabajadores, acerca de diversos temas, tales como: capacitación, remuneraciones,

¹⁷ Diario Austral de Valdivia, 9 de Septiembre de 2010.

¹⁸ Idem

higiene y seguridad, procesos de producción, contrataciones y despidos, entre otros. En todo caso estas empresas constituyen un grupo minoritario, lo cual es coincidente con los datos entregados por la Encla 2008, que señala que ellas representan sólo un 19.6%.

Para los trabajadores, la visión más generalizada del diálogo social tiene relación, por una parte, con las dinámicas comunicacionales que surgen diariamente y en forma inorgánica al interior de la pequeña empresa, básicamente en torno a temas vinculados al puesto y a las condiciones de trabajo. Por la otra, refieren el diálogo social a la negociación colectiva, instancia donde presentan, discuten y resuelven sus demandas laborales con la empresa. En este sentido, el diálogo social tendría esencialmente, una connotación de tipo reivindicativo económico.

Ambos actores, empresarios y trabajadores, coinciden en las 2 condiciones o requisitos que deben darse para que el diálogo social pueda desarrollarse en las empresas: tener interlocutores capacitados y transparencia.

Tanto empresarios como trabajadores destacan la importancia de que los actores tengan las competencias necesarias para el diálogo. Para los empresarios esto tiene que ver, por una parte, con ciertos conocimientos básicos que deben tener los dirigentes sindicales para entender y evaluar la situación financiera de la empresa y, por la otra, una visión moderna de las relaciones laborales que privilegian el acuerdo y el entendimiento por sobre el conflicto, **“porque la función como presidente del sindicato es motivar a la gente, decirles mira logramos esto, hicimos esto con la empresa, estamos haciendo cosas en conjunto”**.

Dirigentes informados, con una formación sólida en materias técnicas y de relaciones laborales es una condición necesaria para el diálogo social, tanto para trabajadores como para empresarios.

Los trabajadores reconocen sus propias limitaciones para incorporarse al proceso de diálogo, es decir, saben que deben tener las capacidades necesarias para generar ideas y propuestas para entenderse, para interactuar con otros agentes, en suma, para llevar adelante un diálogo social efectivo **“si bien es cierto que es bueno que el personal participe aportando nuevas ideas y que se instale el diálogo, también es cierto que hay mucho personal con escasos conocimientos”**. Pero junto con esto, son muy claros al señalar la necesidad de un cambio de actitud de sus interlocutores, los empresarios, y de una mayor preparación para

ellos, lo cual tiene que ver no sólo con entender lo que es el diálogo social y sus alcances, sino que también con conocer a los trabajadores, aprender a entenderlos, a tratarlos y ser capaces de cambiar su visión de los trabajadores y de las relaciones laborales.

“Primero, yo creo que la jefatura debiera tener otro tipo de visión, prepararse más. Resolver el problema de los mandos medios, que es gente que no tiene preparación muchas veces, para conducir, no tienen esa psicología para tratar a los trabajadores. Este es el problema, por eso digo que también se preparen en esto y para el diálogo. Yo creo que ahí cambiaría la cosa”.

La necesidad de desarrollar capacidades para entender al otro y para interactuar con él, es algo que según lo señalado por los trabajadores los interpela a todos sin excepción. Las carencias en estos temas están presentes por igual en ambos actores, según los dirigentes entrevistados, y dificultarían el desarrollo del diálogo social en las pequeñas empresas. La pregunta que surge aquí entonces es si los empresarios y los trabajadores se asumen culturalmente preparados o no para el diálogo social al interior de las empresas.

Es interesante recordar lo que los dirigentes entrevistados en el estudio de los liderazgos sindicales emergentes, mencionaron respecto de sus experiencias en las mesas de diálogo, las que señalan como instancias en las cuales se toman acuerdos, pero que nadie implementa al interior de las empresas. De aquí entonces que estar culturalmente preparados para el diálogo social, no sólo tiene que ver con contar con las competencias necesarias para ejercitar el diálogo o participar en instancias de diálogo, sino que también con las capacidades y más aún con la voluntad de ejecutar los acuerdos y el convencimiento de que el diálogo es conveniente y necesario.

Al menos en el discurso, los empresarios y trabajadores reconocen la necesidad y utilidad del diálogo. Al respecto uno de los empresarios señala, **“bueno en la pequeña empresa tengo la idea de que es muy necesaria una buena comunicación, porque las personas y el rol de las personas es muy importante”**. Los trabajadores por su parte, opinan que el diálogo social es necesario en la empresa, porque es la forma de mantener buenas relaciones laborales y de actuar de común acuerdo, **“se entienden mejor empresa y trabajadores, se pueden solucionar las cosas antes de llegar a un punto que haga imposible el entendimiento y la búsqueda de soluciones”**.

En otras palabras, el diálogo es visto entonces por estos actores, como el instrumento para generar un entendimiento básico entre empresario y trabajadores, que haga posible el funcionamiento de la organización y que cree las condiciones para el desarrollo de la empresa.

La transparencia es otra de las condiciones que destacan, por igual los empresarios y trabajadores entrevistados, como necesaria para el diálogo social, para una comunicación efectiva. En este tópico, los empresarios hacen referencia tanto a la transparencia entre los trabajadores, lo cual le daría a su juicio sustento a sus posiciones y planteamientos, como también a los acuerdos logrados en los procesos de diálogo, como a la transparencia en la relación entre los interlocutores. También plantean razonablemente, como requisito de funcionamiento del diálogo social, la necesidad de definir con claridad las reglas de juego, los espacios del diálogo y los límites de este, como también la posición, el rol de los actores, sus deberes y derechos y, obviamente, los objetivos del diálogo.

Un empresario entrevistado señala **“sería útil darle mayor formalidad al intercambio”**. Sin olvidar que hasta ahora lo que los actores llaman diálogo social, no son más que prácticas comunicativas desburocratizadas, es decir, carentes de la formalidad necesaria para constituirse en una relación social institucionalizada y por lo tanto ordenada a fines

No obstante, es necesario reconocer que la inquietud manifestada por los empresarios es muy pertinente, ya que se refiere a una de las condiciones del diálogo social efectivo. Se refieren a la existencia de un sistema de reglas del juego cuya función es canalizar las demandas y definir o determinar las formas de acción de los actores y podemos agregar, los límites a los que debe someterse su accionar, que en definitiva constituyen las fronteras del diálogo, que los propios actores se imponen.

Para los trabajadores la condición de transparencia para un diálogo social real, la refieren más que a la formalización del diálogo o a la definición de sus ámbitos de acción y al rol de los actores, a que los actores declaren toda la información pertinente al objetivo del diálogo. En otras palabras, que toda la información vinculada a la agenda a negociar, sea puesta sobre la mesa, **“bueno, hay varios factores, pero sigo insistiendo que es la transparencia, o sea, que tiene que haber nitidez plena para que el diálogo pueda ser posible”**.

La estructuración del diálogo como condición necesaria para que este cumpla sus objetivos es una preocupación de ambos actores. Las prácticas comunicativas que habitualmente se desarrollan entre empresarios y trabajadores y que estos reconocen o definen como diálogo

social, deben cumplir con los siguientes requisitos: deben ser formalizadas (es decir, tener un referente en la estructura de la empresa), poseer un marco normativo, objetivos, actores con capacidad de conducción, de interacción, representativos, con una agenda consensuada a discutir y, sobre todo, con la voluntad de llegar a acuerdos.

La capacidad de conducción de los actores y la representatividad, son cuestiones centrales para que el diálogo pueda ser posible en la empresa y que alcance los resultados esperados. Los empresarios y dirigentes entrevistados se refieren frecuentemente a este tópico, pues en algunos casos esto constituye una de sus preocupaciones centrales. Algunos dirigentes mencionan el individualismo y el poco interés de los trabajadores en asumir responsabilidades de representación y a participar, atribuyendo esta actitud al temor o al miedo de perder el trabajo, **“Tal como le digo el individualismo, mucha gente individualista. Muchos piensan que ser dirigente es como condenarse y creen que los van a despedir”**.

Los empresarios también hacen referencia al tópico de la representatividad como una condición de funcionamiento del diálogo. Expresan tener la seguridad de que lo que se discuta y se acuerde, que los compromisos logrados en el diálogo sean respetados por todos, lo que sólo sería posible si los actores tienen la capacidad para ello, y entre éstas destacan como central el que las bases los reconocen como sus legítimos representantes.

Como señala un empresario al relatar su experiencia, **“acá no hay problema, porque el sindicato es como una sola persona. Me junto con el presidente a conversar los problemas de la empresa, a ponernos de acuerdo para trabajar en conjunto, porque él tiene el reconocimiento de todos los trabajadores sindicalizados**. Otro empresario se refiere a la situación inversa, **“yo tengo la impresión que por discrepancias internas del sindicato, falta de unidad entre los trabajadores, se resiente la representatividad, la legitimidad de la directiva. La asamblea de trabajadores ha desconocido en ocasiones, los acuerdos logrados con la directiva sindical en los procesos de negociación”**.

Desde estos relatos surge otra de las condiciones que ambos actores reconocen como básicas para el diálogo, la confianza. Los trabajadores mencionan esta condición en repetidas oportunidades y la relacionan a un cambio de visión de ellos mismos y del empresario respecto de sus trabajadores.

Mientras la empresa vea a sus trabajadores como actores ligados a un puesto de trabajo, como componentes de un factor de producción y no como personas ni como sujetos de derechos, dificultan que el diálogo sea posible sin que haya un cambio en este sentido. Para

ellos diálogo y confianza es algo que va estrechamente unido, **“yo pienso que para que se diera un diálogo efectivo debiera haber más confianza entre todos y también un cambio del empresario respecto de sus trabajadores, que los vea como personas y no sólo como trabajadores con cada vez mayores exigencias de productividad, sólo para aumentar su capital”**.

Los trabajadores en realidad, están planteando aquí una cuestión de fondo: el diálogo y su efectividad, está condicionado al mutuo reconocimiento de los actores como interlocutores válidos, que interactúan en igualdad de condiciones y en una lógica de recíproca comprensión y respeto a sus derechos. Otro aspecto que se desprende de las opiniones de los dirigentes entrevistados, es una preocupación por el sentido y objetivo del diálogo. Desde su mirada, el para qué del diálogo en la empresa, está ligado estrechamente a la visión que el empresario tiene de sus trabajadores y de su rol en la compañía, vale decir, ellos entienden que si el empresario los significa sólo como actores ligados a la producción, no es posible instalar un diálogo social efectivo en la empresa cuyo objetivo sea fundar relaciones laborales modernas de cooperación y acuerdo, y una empresa más inclusiva donde no sólo se compartan los riesgos del emprendimiento, sino que también los éxitos del negocio. En otras palabras, empresas en que el esfuerzo sea recompensado a todos los actores sin exclusión.

De las opiniones de los dirigentes se desprende que, sin una nueva visión empresarial de los trabajadores, el diálogo social sería sólo un ejercicio de comunicación o una interacción empresario trabajadores, en la lógica de las prácticas comunicativas que se desarrollan habitualmente al interior de las empresas, probablemente con un cierto grado de formalización.

Por último, los dirigentes entrevistados mencionaron como condiciones para el diálogo la unidad de los trabajadores, la solidaridad y el respaldo a sus dirigentes sindicales. Esta es una realidad laboral bastante generalizada en las pequeñas empresas, la existencia de trabajadores cuyos códigos y procesos de interacción al interior de la organización, no dan cuenta o no incorporan el concepto de derechos laborales o consideran sólo aquellos derechos vinculados a categorías económicas, como es el caso de la remuneración.

En otras palabras, este trabajador se define, desde la representación simbólica que tiene de su rol en la empresa, como categoría económica sub valorando su condición de actor social, dimensión que lo vincula con los otros trabajadores, sus derechos, intereses y sus organizaciones representativas. Esto es lo que hace afirmar a los dirigentes entrevistados la necesidad de la unidad como condición para el diálogo, **“estamos tan personalistas que cada uno mira lo suyo, no hay credibilidad hacia dirigentes sindicales”**.

En este mismo contexto, se refieren a la necesidad, por una parte, de fortalecer la organización sindical para el diálogo y, por la otra, incorporar la participación del Estado conjuntamente con empresarios y trabajadores. Esta condición surge desde la constatación que hacen de su propia situación, la que definen como una precaria o débil posición en la empresa, actores en una organización no inclusiva. En efecto, como trabajadores se reconocen como miembros de una empresa que se caracteriza por una gestión vertical, sin una interacción empresario-trabajadores estructurada y sin instancias establecidas de diálogo, donde se discutan aquellos temas que les atañen directamente, como son la capacitación y empleabilidad, contrataciones y despidos, prevención de riesgos y salud ocupacional, ascensos, incentivos y jornada, entre otros. Trabajadores con escasa o ninguna información acerca de la marcha de la empresa, de los nuevos proyectos, de su implementación y de las exigencias laborales asociadas a estos, tales como, jornada, horas extras, desarrollo de competencias y sin posibilidades de aportar en la discusión de estos temas, ya sea a través de la consulta, la información o el diálogo para consensuar con el empleador las nuevas condiciones de trabajo, asociadas a los proyectos y requerimientos empresariales, dificulta su compromiso con la empresa y su desempeño laboral.

“Yo creo que sería favorable si el Estado apoyara más que nada al trabajador, no al empresario, porque el empresario ya está apoyado. A veces nosotros como trabajadores nos sentimos abandonados, nos sentimos débiles, pero si el Estado nos apoyara como trabajadores, podríamos tener un diálogo más efectivo”.

Para estos dirigentes, la participación de un tercer actor, el Estado, en la constitución y desarrollo del diálogo social al interior de las pequeñas empresas, contribuiría al fortalecimiento de la débil posición de los trabajadores y de encauzar el diálogo hacia la efectiva solución de los problemas de la empresa y de la relación laboral.

VI. REFLEXIONES FINALES

El estudio realizado sobre el diálogo social en un grupo de pequeñas empresas revela algunas cosas interesantes:

- Que la generalidad de los empresarios y trabajadores tiene una visión difusa del diálogo social y en ocasiones restrictiva.
- Que en prácticamente todas las empresas del estudio, excepto en tres o cuatro casos, existe una comunicación permanente entre empresarios o directivos y trabajadores, la que hemos llamado, por sus características, prácticas comunicativas y que ellos reconocen o definen como diálogo social.
- Que en la visión que cada actor construye del diálogo social, juega un rol importante la forma en que estos se representan su situación en la empresa y de como la definen simbólicamente.

“No podemos estar incomunicados con nuestros trabajadores”, “La empresa con la totalidad de sus trabajadores, es la empresa real”. Son las reflexiones que hacen algunos empresarios. Otros, se refieren a la utilidad e importancia de mantener una comunicación permanente con los trabajadores, **“conversar, tener un intercambio de ideas, informarles de la marcha de la empresa y su proyecto, es razonable, es aconsejable para que ellos se sientan partícipes y se jueguen más”.**

Lo anterior es especialmente válido y necesario en el contexto de la pequeña empresa, la cual debe enfrentar el reto de la competitividad desde su propia realidad de ser intensiva en mano de obra. Ya no vale decir simplemente que la pequeña empresa debe ser sujeto de un trato especial de parte del Estado, porque es una oportunidad de empleo para millones de trabajadores. Efectivamente lo es, sin embargo lo realmente importante e innovador, para

estas empresas, es transformar esta condición en un factor de competitividad. Trabajadores capacitados, incorporados y comprometidos, pueden hacer la diferencia a la hora de acceder a los mercados.

El diálogo social se presenta entonces como un instrumento válido y eficaz para incorporar a todos los actores en el objetivo de la competitividad y en el desarrollo de la empresa. Hay empresarios que así parecen entenderlo cuando afirman, desde el discurso, lo importante que es mantener informados a los trabajadores, tener un intercambio de ideas con ellos para que se sientan parte del proyecto y se jueguen por él.

En sentido estricto, no existe el diálogo social en las pequeñas empresas, pero sí una profusión de prácticas comunicativas que se originan en un espacio social en el que priman vínculos pre reflexivos, es decir, donde los actores se ven formando parte de relaciones fundadas en la confianza y reforzadas por una comunicación directa, cara a cara y de carácter informal. Esto significa que toda relación entre los actores de la organización y toda comunicación, carece de la necesaria burocratización o del marco normativo que la regule y le imprima formalidad.

Los trabajadores señalan, y a esto nos referimos al decir que existen entre los actores laborales visiones restrictivas del diálogo social, que carecen de información objetiva acerca de la marcha de la empresa, de su situación económica real y de los planes y proyectos del empresario y que las comunicaciones al interior de la empresa se refieren básicamente a los temas técnicos del puesto de trabajo y a las condiciones de seguridad.

Como ya ha sido demostrado en anteriores estudios de la pequeña empresa, la visión difusa y restrictiva del diálogo social no surge desde todos los actores¹⁹. En efecto, se pueden distinguir dos grupos de empresarios y trabajadores, respecto de sus visiones de la empresa, del rol de los trabajadores y del diálogo social. Aquellos empresarios y trabajadores que en sus visiones y acciones denotan rasgos premodernos y, aquellos otros, que al menos desde su discurso, se identifican con la modernidad.

Entre estos últimos, están los empresarios que se identifican con la lógica de la competitividad y del mercado, en cuyo contexto los trabajadores pasan a ser actores relevantes de este proceso, desempeñando su rol desde la inclusividad. Buscan transformar su empresa en un espacio social en que las relaciones entre los actores, se regulen a través de un marco normativo que les imprima la necesaria formalidad. En este contexto y a partir de los derechos y deberes de

¹⁹ Dirección del Trabajo, Cuadernos de Investigación N^{os} 24, 28 y 31.

cada uno en la organización, definen el diálogo social, sus objetivos y ámbito de acción, **“lo central es tener reglas claras, al igual que los derechos y deberes de cada uno, de lo contrario no es posible avanzar, nos entrapamos todos. Es necesario darle al diálogo la formalidad necesaria, que hasta ahora no hemos tenido”**.

Trabajadores y empresarios modernos coinciden en su visión del diálogo social como una instancia de intercambio, de coordinación de la acción de los actores hacia un objetivo común. El carácter inclusivo del diálogo social que los trabajadores le reconocen al “ser tomados en cuenta”, supone una nueva mirada de la empresa y de las relaciones laborales, desde ambos actores. La necesidad de un cambio en este sentido, lo señala uno de los empresarios entrevistados, **“yo creo que es una visión un poco antigua de algunos empresarios, de tratar de ganarlas todas pagando el sueldo mínimo a todos y de algunos trabajadores de exigir desmedidamente sin importarles la situación de la empresa”**.

Estas visiones de los actores, identificadas por el empresario citado como pre modernas, señalan la necesidad de construir, a través del diálogo social, un nuevo trato entre los actores para la sustentabilidad de la empresa donde el compromiso con esta, de todos los actores, sea un objetivo central de este nuevo trato.

La promoción e instalación del diálogo social en las empresas supone enfrentar algunos desafíos de envergadura. La sola decisión o acción voluntarista y unilateral de alguno de los actores de la relación laboral o de terceros externos a la empresa no basta para producir la adhesión generalizada al cambio o a la modernización de la gestión de las empresas y de las relaciones entre empresarios y trabajadores.

Fortalecer la organización sindical y dotarla de dirigentes capacitados y con el suficiente respaldo de las bases es una condición necesaria para incorporar orgánicamente a los trabajadores al diálogo social. No hay diálogo social sin organización sindical y dirigentes representativos, con capacidad para interactuar con otros actores y para conducir a sus representados tras un mismo objetivo. Las pequeñas empresas tienen en este aspecto un déficit inmenso. Según la Encla 2008 sólo en un 2.9% de las pequeñas empresas, los trabajadores están organizados sindicalmente.

Superar la visión difusa, y a veces restringida, que muchos actores tienen del diálogo social, confundiéndolo con las prácticas comunicativas informales, que se desarrollan en las empresas entre empresarios y trabajadores, en una estrategia de gestión del clima laboral, requiere de una acción más decidida de los distintos agentes involucrados, principalmente

de la institucionalidad técnica, en la promoción y capacitación del diálogo en la empresa, por una parte, como instrumento de integración de capacidades y voluntades tras un objetivo común, el éxito de la empresa y, por la otra, de su rol principal como constructor de relaciones laborales de acuerdo y cooperación, basadas en la transparencia y la confianza entre los actores.

En suma, se trata de hacer comprender a los empresarios que el valor del diálogo está en representar una nueva forma de entenderse en la empresa moderna que, en ningún caso, pondría en riesgo sus derechos como empresario. Como contrapartida, que los trabajadores entiendan que un nuevo rol en la empresa, que les entrega el diálogo social, implica una gran responsabilidad en su desempeño y un esfuerzo constante por mejorar sus competencias. En otras palabras, será necesario motivar un cambio cultural profundo en los actores, empezando por la internalización de una nueva definición de los roles de los actores en la organización y de sus nuevas responsabilidades y compromisos con el éxito de la empresa.

En el caso de las pequeñas empresas chilenas, todo indica lo necesario que parece ser la instalación del diálogo social, como también la urgencia de hacer claridad en los actores respecto de las exigencias y compromisos que esto implica, ser capaces de internalizar una renovada visión de la empresa y una gran generosidad. De los empresarios, el compartir con sus trabajadores no sólo los fracasos y los riesgos de la empresa, sino que también sus éxitos y buenos resultados, y de los trabajadores, su compromiso con el desarrollo de la empresa y sus proyectos, como también ser capaces de asumir las consecuencias de los vaivenes del mercado, los cuales, ya sabemos, impactan fuertemente a las pequeñas empresas. En otras palabras, se trata de ser capaces de asumir la empresa como un proyecto común, con sus ventajas y desventajas.

Prácticas comunicativas inestructuradas no constituyen diálogo social. La pequeña empresa, que es el segmento donde se dan estas prácticas, debe dar un paso adelante, con el apoyo experto y la asistencia necesaria, para el desarrollo de un diálogo social efectivo. La definición, instalación, formalización del diálogo y el desarrollo de los actores, es una tarea que debe enfrentarse con el apoyo técnico necesario.

Lo primero, cuestión que también constituye una condición indispensable, para que el diálogo social sea validado como tal y cumpla sus objetivos, es contar con actores sólidamente conformados, dotados de incentivos selectivos para la acción colectiva y capacitados para interactuar, lograr acuerdos, respetarlos y hacerlos respetar. Esto supone

un esfuerzo de formación, capacitación y apoyo técnico, en orden a desarrollar en los actores las competencias o capacidades para el diálogo. En otras palabras, el fortalecimiento de los actores, especialmente de la organización sindical, es el requisito previo para el desarrollo de un diálogo fluido y eficaz en la pequeña empresa.

Lo segundo, es estructurar e instalar las instancias de diálogo, precisar sus objetivos y ámbitos, como también, definir el marco normativo que canalice las demandas y las formas de acción de los actores. Ambos requisitos deben ser resueltos satisfactoriamente, ya que no es posible un diálogo efectivo sin el concurso de actores capacitados o capaces y sin los marcos normativos que regulen la participación de dichos actores y los procesos de intercambio, los ámbitos y límites de la participación.

Por último, a la hora de estructurar el diálogo cobra importancia la dimensión simbólica que los actores tienen del instrumento, ya que desde ella le otorgan sentido y validez, lo definen, precisan sus objetivos, alcances y límites. Para los trabajadores del estudio, la dimensión simbólica del diálogo está representada en la necesidad de ser reconocidos como personas, ser tomados en cuenta y en la capacidad de este para asegurar el respeto efectivo de sus derechos.

En el caso de los empresarios, en la competencia del instrumento para lograr un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa, mejorar su productividad y asegurar la competitividad. Todo intento serio de instalar el diálogo social en las empresas en general y en las pequeñas empresas en particular debe considerar estas variables. Ambas dimensiones simbólicas, las de los empresarios y trabajadores deben ser consideradas y satisfechas a plenitud en el modelo de diálogo que se estructure al interior de las pequeñas empresas, de lo contrario este estará destinado al fracaso. En otras palabras, su viabilidad dependerá de su capacidad para dar respuesta a los requerimientos e intereses de los actores, trabajadores y empresarios. Este es el desafío para los promotores del diálogo social en las pequeñas empresas.

Para terminar, es necesario tener presente que el éxito del diálogo social, depende de que los actores involucrados desarrollen las capacidades y voluntades de compartir pensamientos, sentimientos y deseos individuales y colectivos. Esto es especialmente válido en las pequeñas empresas, puesto que en los procesos de comunicación entre empresarios y trabajadores, cotidianos y directos o “cara a cara”, se expresan las emociones y cobran vida los valores.

Estos constituyen hoy, y a la luz de los resultados de esta investigación, los principales desafíos pendientes que deben asumir los promotores del diálogo social en las pequeñas empresas.

Banco Interamericano de Desarrollo. Ferreiro, Jesús Aparicio. La concertación social en Irlanda. 2006

Barretto Ghione, Hugo. ¿Interlocutores y diálogo social o sindicatos y negociación? (una pregunta y otras cuestiones sobre ética, derechos y mundo del trabajo). Gaceta Laboral. Maracaibo, 2005.

Campero, Guillermo. Diálogo social y trabajo decente en América Latina. OIT, Santiago de Chile, 2003.

Chacaltana, Juan. Dimensiones de la productividad del trabajo en las empresas de América Latina. Un estudio corporativo de Argentina, México, Panamá y Perú. OIT, 2005.

Ermida Uriarte, Oscar. Diálogo social. Teoría y práctica. Boletín 157. Cinterfor - OIT. Montevideo, 2009.

Filgueira, Fernando; Errandonea, Fernando, y Porzecanski, Rafael. Negociación colectiva y políticas de formación profesional en el Uruguay. Capital, Trabajo y Estado en el nuevo modelo de desarrollo. En Anne Carolina Posthuma. Coordinadora. Diálogo social, formación profesional e institucionalidad. Cinterfor – OIT. Montevideo, 2002.

Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Editorial Taurus. España, 1998.

Ishikawa, Junko. Aspectos clave del diálogo social nacional: Un documento de referencia sobre el diálogo social. OIT, Ginebra. 2004.

Molina, Johanna. Diálogo social en el mundo agrícola: Una mirada a las mesas de la región del Maule. Documento de trabajo. Centro de Estudios para el Desarrollo de la Mujer. Cedem, 2008.

Morgado Valenzuela, Emilio. Diálogo social y políticas públicas. Documento de trabajo. Taller nacional de diálogo social en Chile. OIT. Santiago, 2006.

Organización Panamericana de la Salud. Guía metodológica para el diseño e implementación del diálogo social en salud. Washington DC, 2007.

Rodríguez, Darío. Organizaciones para la modernidad. Universidad Iberoamericana. Colección Teoría Social. México DF, 2004.

Touraine, Alain. Crítica de la Modernidad. Editorial Fondo de Cultura Económica. Argentina, 1994.

Weber, Max. Economía y Sociedad. Editorial Fondo de Cultura Económica. España, 1993.



Agustinas 1253, Santiago de Chile

Teléfono: (56-2) 674 9300

www.direcciondeltrabajo.cl