

Capítulo 9

Empresa y
gestión inclusiva

El mundo de las empresas y de los negocios ha experimentado profundos, acelerados y continuos cambios. Por un lado, el mercado con sus complejas redes de comercialización y nuevas exigencias de calidad y oportunidad, y, por otro, la tecnología con sus avances vertiginosos exigiendo de los actores del proceso productivo mayor especialización, están sugiriendo innovar en cómo concebir la empresa, su organización y su gestión.

La modernidad, vista en estos términos, estaría transformando a las empresas en unidades productivas con una organización menos jerárquica y más horizontal, obligándolas a replantearse el rol de los trabajadores, transitando desde un rol pasivo -desde el punto de vista de las medidas ligadas al proceso productivo- a otro de mayor involucramiento en la toma de decisiones.

Lo anterior, ya no tan solo por tratarse el trabajador de un actor más informado, sino también por la necesidad de un mayor compromiso suyo con los proyectos de la unidad productiva como condición para lograr los niveles de competitividad que aseguren la sustentabilidad de la empresa, en el mediano y largo plazo.

En otras palabras, las empresas actuales requerirían para su funcionamiento de estilos de gestión que promuevan la participación de los trabajadores, la capacidad de propuesta, el desarrollo constante del conocimiento y una información amplia de la empresa, de sus procesos y proyectos.

Este capítulo analizará los datos que arroja la Encla 2011, buscando conocer la existencia y visiones que trabajadores y empleadores tienen del conflicto en sus empresas y cuán inclusiva es su gestión. Es decir, qué tanto han transitado desde un tipo de empresa tradicional a una más moderna y horizontal; cuánto valoran a sus trabajadores y a sus organizaciones; qué importancia le asignan al conocimiento y a la capacitación; qué rol dan a sus trabajadores en su estrategia de competitividad y sustentabilidad en el mediano y largo plazo; y cómo logran que ellos desarrollen un mayor compromiso con dicha estrategia.

Cabe destacar que solo a partir de este conjunto de dimensiones es posible caracterizar el tipo de gestión que establecen las empresas, en la cual la conflictividad suscitada en su interior no es más que una de dichas dimensiones. Por este motivo, esta versión de la encuesta ha considerado que la temática de conflictividad laboral, abordada en versiones anteriores en un capítulo aparte, debía ser tratada en conjunto con todas estas dimensiones y no de manera aislada, en el marco del enfoque integral que asume este apartado.

9.1. La visión del conflicto en la empresa

Los datos dan cuenta de la visión que empleadores y trabajadores tienen acerca del conflicto en sus empresas, su existencia, frecuencia y origen de éste.

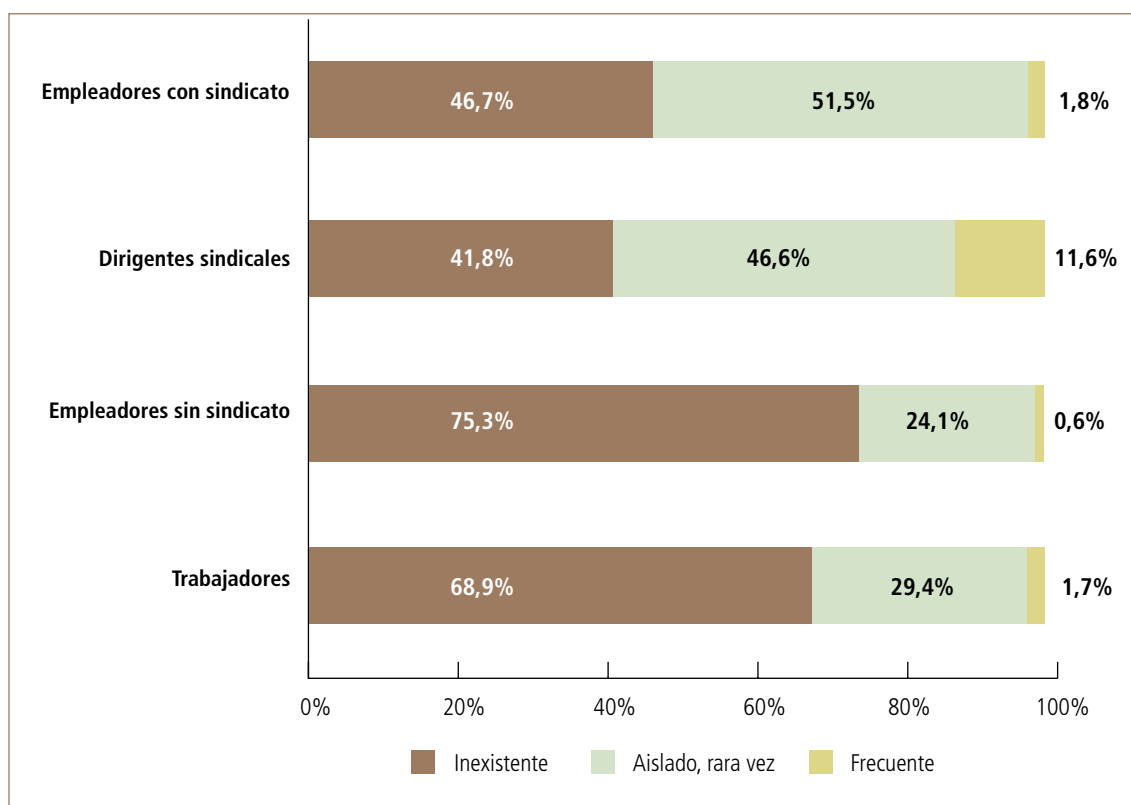
Al contrastar las respuestas de los empleadores de empresas con sindicato con aquellas de los dirigentes sindicales, por un lado, y las de los empleadores de las empresas sin sindicato con la de los trabajadores de esas empresas, por otro, es posible observar que, en general, ante la consulta acerca de la existencia y frecuencia de conflicto en sus empresas, las respuestas son proporcionalmente muy cercanas; es decir, la diferencia entre unos y otros bordea entre un 5% y 6% aproximadamente.

La única excepción a lo señalado aparece en las empresas con sindicato, en relación a quienes perciben que el conflicto al interior de la empresa surge de manera frecuente. Mientras el 11,6% de los dirigentes sindicales comparte esta percepción, entre los empleadores lo hace solo el 1,8%.

Observando las cifras de respuestas *'rara vez'* y *'frecuente'*, entregadas por dirigentes sindicales o trabajadores, en las empresas con sindicato y sin sindicato, es posible ver que estas alternativas aparecen con mayor frecuencia en las empresas con sindicato (46,6% y 11,6%, respectivamente), que en aquellas sin sindicato (29,4% y 1,7%, respectivamente).

Gráfico 102

Percepción de existencia y frecuencia de conflicto laboral en las empresas, según informante



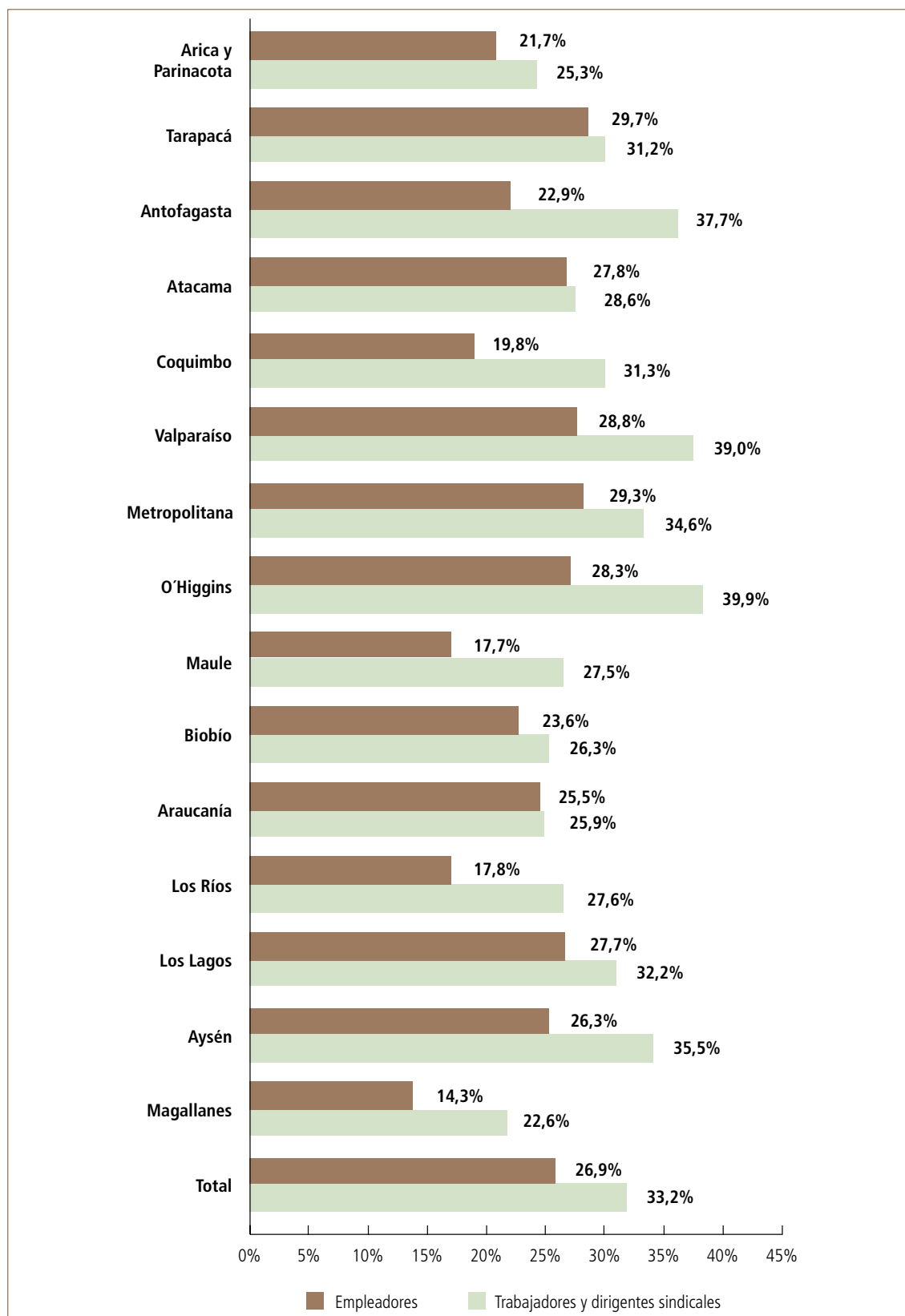
Fuente: Encla 2011, Empleadores, Dirigentes sindicales, Trabajadores

La existencia de organización sindical posibilita una visión del conflicto en la empresa más cercana a la realidad en términos de existencia y frecuencia, y una capacidad de denuncia superior a la que podría tener cualquier trabajador de una empresa sin sindicato que no cuenta con el respaldo o la intermediación durante su permanencia en la empresa, de la organización en la defensa de sus derechos y en los procesos de negociación.

Al examinar los datos de existencia de conflicto a nivel regional y según informante, este es mayormente reconocido por los trabajadores y dirigentes sindicales que por los empleadores, con excepción de Tarapacá, Atacama y Araucanía, regiones en que las diferencias de percepción entre trabajadores y empleadores respecto a la existencia de conflicto entre ambos son prácticamente inexistentes.

Gráfico 103

Percepción de existencia de conflicto laboral en las empresas, según informante y región (1)



(1) Proporciones calculadas a partir de la agrupación de las respuestas de las categorías 'Aislado' y 'Frecuente' en pregunta sobre existencia y frecuencia de conflicto laboral.

Fuente: Encla 2011, Empleadores, Dirigentes sindicales, Trabajadores



Al examinar las causas que darían origen al conflicto en las empresas donde es reconocido, llama la atención que la más mencionada como su detonante -tanto por empleadores como por trabajadores y dirigentes sindicales- son las distintas posiciones entre ambas partes en torno a los salarios.

Cabe destacar el alto grado de coincidencia que existe entre las menciones de los empleadores con sindicato y los dirigentes sindicales, por un lado, así como entre los empleadores sin sindicato y los trabajadores, por otro.

Para los trabajadores, este tema tiene una importancia central, pues más allá de las implicancias de tipo económico que pueda tener la remuneración, es la medida del valor e importancia que la empresa les asigna, y representa también la alta o baja valoración que la empresa atribuye a su desempeño laboral. Un trabajador con un salario que considera más bajo respecto de aquel que esperaría ganar siente que la empresa no lo valora, no lo reconoce. De aquí entonces que lograr una mejor remuneración es un objetivo buscado permanentemente por ellos.

La segunda causa de conflicto más señalada, tanto por empleadores de empresas sin sindicato, como por dirigentes sindicales y trabajadores, es la referida a la organización del trabajo: jornada, horas extras, cambio de funciones, etc. Al igual que en materia de salarios, también en estos aspectos existe una mayor probabilidad de enfrentamiento de intereses opuestos. Para los empleadores, estos temas inciden directamente en la rentabilidad de la empresa, mientras que para los trabajadores consisten en los parámetros básicos que rigen su trabajo y que, en buena medida, determinan la remuneración recibida.

A excepción de las causas asociadas a las condiciones de trabajo y a la negociación colectiva, las demás razones muestran porcentajes considerablemente más bajos. Entre ellas, cabe destacar la igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, materia que, si bien no es nueva, se está posicionando recientemente a raíz de la incorporación al Código del Trabajo del artículo 62 bis, mediante la Ley N° 20.348, de 2009.

Aunque los empleadores la mencionan muy escasamente como causa de conflicto, entre dirigentes sindicales y trabajadores logra cierta visibilidad, con un 9,2% de menciones en el caso de los primeros y de 5,3% en los segundos.

Cuadro 144

Causas a las que obedece el conflicto laboral en aquellas empresas donde se declara su existencia, según informante (%) (1)

Causas del conflicto	Empleadores con sindicato	Empleadores sin sindicato	Dirigentes Sindicales	Trabajadores
Causas inherentes a la negociación	42,9%	12,6%	52,9%	19,0%
Problemas de trato por parte de los superiores	---	---	51,5%	18,6%
Causas salariales	68,5%	53,0%	68,8%	55,0%
Condiciones de trabajo (higiene y seguridad, condiciones ambientales, etc.)	20,6%	14,4%	51,1%	21,4%
Organización del trabajo (jornadas, horas extra, cambio de funciones, etc.)	30,2%	39,2%	54,9%	34,8%
Malas relaciones de la empresa con el sindicato	8,1%	0,8%	29,1%	---
Por cumplimiento de normas de protección a la maternidad	0,4%	0,6%	6,8%	3,3%
Igualdad de remuneraciones entre mujeres y hombres	1,3%	1,9%	9,2%	5,3%
Falta de acceso a permisos parentales	0,5%	1,0%	19,7%	9,2%
Otras causas	12,2%	19,9%	3,0%	10,7%

(1) Opción de respuesta múltiple. No suma 100.

Fuente: Encla 2011, Empleadores, Dirigentes sindicales, Trabajadores

La escasa información, la ausencia de comunicación y de diálogo entre las partes de la relación laboral suelen estar en la base del origen del conflicto en la empresa, el que afecta la confianza entre las partes y el clima al interior de la organización. Consecuencialmente, también interfiere en el compromiso de los trabajadores con la empresa, sus objetivos y su sustentabilidad en el mediano y largo plazo.

A continuación, será analizada la información obtenida sobre los tres niveles de participación que las empresas conceden a sus trabajadores: desde el más básico, que corresponde a la información, hasta el más incluyente que es aquel en que los trabajadores tienen incidencia en la toma de decisiones de ciertos temas al interior de la empresa en que laboran.

9.2 La comunicación y la información a los trabajadores

La comunicación entre los actores de la relación laboral y la entrega de información por parte del empleador son los mecanismos básicos de la integración de los trabajadores a la empresa.

Al respecto, la Encla consultó a los empleadores acerca de la realización de reuniones entre el encargado de recursos humanos con los trabajadores o dirigentes sindicales, para informarles de la marcha general de la empresa. En aquellas donde no existe sindicato señalan -en porcentajes similares- tanto la realización como la no realización de dichas sesiones. En cambio, en las empresas con sindicato, la mayoría de los empleadores indica que sí existe este tipo de reuniones.

Cuadro 145

Ocurrencia de reuniones del encargado de recursos humanos con los trabajadores según existencia o no de sindicato en la empresa

Existencia de sindicato	¿Ha tenido reuniones?			Total
	Sí	No	No sabe	
No	49,0%	50,8%	0,1%	100,0%
Sí	70,7%	29,2%	0,0%	100,0%
Total	50,7%	49,2%	0,1%	100,0%

Fuente: Encla 2011, Empleadores

De estos datos se desprende que la variable '*existencia de sindicato en la empresa*' parece ser clave en el tema de la participación. Probablemente para los empleadores tener un referente claro entre los trabajadores facilitaría la comunicación y el diálogo.

Parece interesante, entonces, conocer cuán dinámico es este contacto entre la empresa y sus trabajadores y cuál es la frecuencia de las reuniones de información entre los actores de la relación laboral, según opinión de los empleadores por tamaño de empresa.

Es posible observar que las unidades productivas de menor tamaño tienden a privilegiar un contacto más frecuente con sus trabajadores, lo que responde a la relación directa, llamada también '*cara a cara*', particularidad de estas empresas.

Por el contrario, aquellas de mayor tamaño tienden a establecer un contacto menos frecuente con los trabajadores, siendo la regla general las reuniones una vez al mes. Sin perjuicio de ello, en estas empresas quizás la relación sea más formal, vale decir, con objetivos definidos y con interlocutores reconocidos; en la pequeña y mediana empresa, la relación entre las partes, en cambio, parecería tener un grado de formalidad menor que en las grandes -lo que encuentra su expresión en lo que comúnmente estas empresas llaman '*política de puertas abiertas*'- en la relación con los sindicatos, entregándoles la facilidad de solicitar reuniones cuando lo estiman necesario.

Cuadro 146

Distribución porcentual de las empresas con sindicato en las que el encargado de recursos humanos (1) ha tenido reuniones con el sindicato en los últimos 12 meses, por periodicidad de las reuniones, según tamaño de empresa (2)

Periodicidad	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Una vez por semana	6,8%	5,6%	12,5%	8,8%
Cada 15 días	23,4%	12,6%	10,4%	13,8%
Una vez por mes	8,2%	36,1%	43,5%	33,4%
Cada trimestre	18,9%	2,7%	8,5%	8,5%
Cada semestre	0,0%	3,4%	1,3%	1,8%
Cada vez que lo solicita el sindicato	27,2%	38,4%	19,0%	28,0%
Otra periodicidad	15,6%	1,3%	4,7%	5,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(1) Respuestas entregadas por los empleadores respecto al sindicato de primera mención: 4.184 empresas.

(2) No se entregan datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Empleadores

Al observar los datos de la proporción de empresas con sindicato que se reúnen con este para discutir ciertos temas, es notorio que -en su gran mayoría- las empresas no les reconocen competencia a los trabajadores en materias de tecnología y calidad, pues son menos aquellas que los convocan a conversar sobre estos asuntos.

Por el contrario, una mayor proporción de empresas con sindicato prefiere discutir con sus trabajadores temas que los afectan directamente, como las relaciones humanas, remuneraciones, higiene y seguridad; pero sin olvidar aquellas cuestiones relacionadas con su desempeño y metas de rendimiento, en un intento -quizás- de conciliar los intereses de la compañía con los de los miembros de la organización.

Cuadro 147

Proporción de empresas con sindicato que han sostenido reuniones con la directiva sindical (1) por los motivos señalados, sobre el total de empresas con sindicato cuyos encargados de recursos humanos han sostenido reuniones con la directiva sindical, según tamaño de empresa (2)

Motivos	Proporción de empresas sobre aquellas que cuentan con sindicato y han sostenido reuniones con la directiva sindical			
	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Materias tecnológicas	12,0%	15,9%	16,5%	15,3%
Calidad de los productos	14,0%	25,5%	23,1%	21,9%
Materias de higiene y seguridad	75,6%	55,1%	78,7%	69,6%
Metas de rendimiento laboral	74,8%	48,4%	53,4%	56,4%
Materias de capacitación	43,4%	56,0%	63,5%	56,6%
Relaciones humanas y clima laboral	89,3%	84,6%	86,9%	86,6%
Materias de salario y remuneraciones	89,6%	84,6%	81,7%	84,5%
Materias de adaptabilidad laboral (jornadas flexibles, opción de trabajar desde la casa, etc.)	40,9%	30,6%	42,6%	38,2%
Otras materias	3,7%	21,9%	19,8%	17,0%

(1) En los 12 meses previos a la aplicación de la encuesta.

(2) No se entregan datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Empleadores

Por su parte, las materias que son discutidas en estas reuniones en las empresas sin sindicato están relacionadas, en general, con los temas mencionados. Las diferencias surgen en el porcentaje de empresas que ponen énfasis en unas u otras temáticas. En efecto, las empresas sin sindicato presentan un porcentaje significativamente superior de unidades productivas en que los temas tecnológicos y de calidad de los productos son discutidos con los trabajadores, en relación a las empresas con sindicato. Una situación similar muestran los datos en relación a las temáticas de rendimiento laboral.

No obstante, un porcentaje menor de empresas sin sindicato está dispuesto a reunirse con sus trabajadores para conversar acerca de las remuneraciones: el 65,4%, frente al 84,5%, de las empresas con sindicato. Este dato podría estar señalando que, en estas empresas, en general, se trata de un tema eminentemente sindical; es decir, que es discutido y resuelto entre el sindicato y la empresa, por la vía de la negociación colectiva.

Aunque no es posible saber con precisión a qué se están refiriendo los informantes al afirmar que empresa y trabajadores se reúnen para discutir *materias de salarios y remuneraciones*, es probable que la diferencia que presentan las empresas sin sindicato en este tópico, de casi 20 puntos menos, responda al hecho de que en un porcentaje importante de ellas -prácticamente el 35%- el tema del monto de las remuneraciones sería resuelto en negociaciones privadas e individuales entre el empleador y cada trabajador.

Cuadro 148

Proporción de empresas sin sindicato que han sostenido reuniones con sus trabajadores por los motivos señalados, sobre el total de empresas sin sindicato cuyos encargados de recursos humanos han sostenido reuniones con los trabajadores, según tamaño de empresa

Motivos	Proporción de empresas sobre aquellas que no cuentan con sindicato y han sostenido reuniones con los trabajadores				
	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Materias tecnológicas	29,6%	47,8%	31,4%	23,1%	38,4%
Calidad de los productos	65,3%	62,2%	46,3%	41,4%	61,1%
Materias de higiene y seguridad	72,8%	75,3%	85,2%	80,9%	75,5%
Metas de rendimiento laboral	80,9%	72,0%	71,4%	58,8%	74,9%
Materias de capacitación	50,0%	61,2%	74,4%	85,4%	59,0%
Relaciones humanas y clima laboral	80,7%	82,3%	79,4%	77,6%	81,3%
Materias de salario y remuneraciones	69,8%	61,6%	66,8%	66,1%	65,4%
Materias de adaptabilidad laboral (jornadas flexibles, opción de trabajar desde la casa, etc.)	55,5%	43,2%	30,9%	27,2%	46,2%
Otras materias	6,8%	12,5%	17,0%	10,9%	10,8%

Fuente: Encla 2011, Empleadores

En porcentajes elevados los empleadores mencionan una serie de temas sobre los que los trabajadores debieran ser informados. Las intenciones que declaran suelen ir un poco más allá de las oportunidades reales de participación que les otorgan a los trabajadores, al menos en lo referido a algunas materias, como por ejemplo: calidad de los productos, higiene y seguridad, capacitación, relaciones humanas y clima laboral y organización del tiempo de trabajo.

Los porcentajes menores aparecen en los temas *‘definición y evaluación de metas de la empresa’* y *‘situación económica de la empresa’*, posiblemente por ser considerados por muchos como de injerencia exclusiva de los propietarios y su personal directivo.

Cuadro 149

Aspectos en los cuales los empleadores consideran conveniente que fueran informados y participaran activamente los trabajadores, según tamaño de empresa (1)

Aspectos	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Organización del trabajo	86,4%	81,3%	76,7%	72,4%	82,1%
Duración y organización del tiempo de trabajo	67,4%	63,4%	56,6%	50,8%	63,4%
Calidad de los productos	68,9%	69,3%	61,2%	53,5%	67,4%
Relaciones entre jefes y subordinados	89,2%	91,1%	90,5%	93,5%	90,5%
Higiene y seguridad en el trabajo	90,3%	92,5%	96,5%	93,4%	92,2%
Políticas de capacitación	70,9%	70,4%	76,3%	74,7%	71,5%
Definición y evaluación de metas de la empresa	52,0%	47,7%	46,5%	28,4%	48,1%
Situación económica de la empresa	33,4%	34,5%	27,6%	21,3%	32,6%

(1) Porcentajes referidos a respuestas afirmativas.

Fuente: Encla 2011, Empleadores

9.3. La consulta

En el proceso de tránsito desde un estilo de gestión vertical y excluyente hacia uno más inclusivo, que comienza con la información a los trabajadores hasta llegar a la etapa de la participación en los procesos decisionales, la consulta representa una fase intermedia y significa para los trabajadores la oportunidad de opinar sobre las materias que la empresa ha decidido discutir con ellos.

Cabe preguntarse entonces, cuál es la opinión de los asalariados respecto a su participación real en la empresa, en qué temas reconocen ser informados y en cuáles les consultan o les dan la oportunidad de opinar, en el entendido de que la consulta representa un ámbito de participación superior al de la información.

En general y mayoritariamente, los dirigentes sindicales de empresas de todo tamaño opinan que estas tienen una disposición relativamente favorable tanto para informar a los trabajadores como para recibir sus sugerencias. Por su parte, aquellas con una actitud más reticente obtienen un número menor de menciones, sin diferencias muy significativas por tamaño de empresa.

Vale la pena mencionar que los mayores porcentajes de dirigentes sindicales que indican que las empresas presentan buena disposición tanto para mantener informados a sus trabajadores como para recibir sus sugerencias, corresponde a los que laboran en las pequeñas empresas, aunque en estas también aparece el mayor porcentaje de empresas que tienen una actitud cerrada para informar a los trabajadores.

Cuadro 150

Percepción de la actitud de la empresa para informar a los trabajadores y recibir sugerencias de ellos, de acuerdo a los dirigentes sindicales, según tamaño de empresa (1)

Actitud de la empresa para informar	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
La empresa tiene una actitud abierta para informar a los trabajadores	62,8%	46,9%	52,1%	50,5%
La empresa es reacia a informar a los trabajadores, pero lo hace de vez en cuando	25,2%	43,5%	41,6%	40,8%
La empresa tiene una actitud cerrada y generalmente no informa a los trabajadores	11,9%	9,6%	6,3%	8,7%
Total	100%	100%	100%	100%
Actitud de la empresa para recibir sugerencias	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
La empresa tiene una actitud abierta para recibir sugerencias de la parte laboral	74,6%	60,6%	57,7%	60,0%
La empresa es reacia a recibir sugerencias de los trabajadores, pero lo hace de vez en cuando	18,2%	28,6%	30,3%	30,6%
La empresa tiene una actitud cerrada y generalmente no recibe sugerencias de la parte laboral	7,1%	10,9%	12,0%	9,4%
Total	100%	100%	100%	100%

(1) No aparecen datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Al observar los datos que compila el siguiente cuadro es posible constatar una diferencia muy significativa respecto de la disposición de la empresa tanto para informar a sus trabajadores como para recibir sus sugerencias entre las opiniones de los dirigentes sindicales y aquellas de los trabajadores consultados en las empresas en que no existe sindicato. En estas últimas, los trabajadores opinaron mayoritariamente -y en porcentajes también mayores a los dirigentes sindicales- que reconocen una actitud abierta de la empresa en los aspectos señalados y, en porcentajes menores, calificaron a las empresas como reacias o con una actitud cerrada.

Los trabajadores de la micro y de la pequeña empresa son los que, en un mayor porcentaje comparados con aquellos de las grandes empresas, aseguran que la unidad productiva tiene una actitud abierta para recibir sugerencias, lo cual se explica en el contacto y la comunicación permanente y directa existente entre empleador y trabajador, como ya había sido señalado.

Cuadro 151

Percepción de la actitud de la empresa para informar a los trabajadores y recibir sugerencias de ellos, de acuerdo a los trabajadores (empresas sin sindicato), según tamaño de empresa

Actitud de la empresa para informar	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
La empresa tiene una actitud abierta para informar a los trabajadores	84,5%	83,9%	85,5%	91,5%	84,5%
La empresa es reacia a informar a los trabajadores, pero lo hace de vez en cuando	12,9%	14,5%	11,2%	6,0%	13,3%
La empresa tiene una actitud cerrada y generalmente no informa a los trabajadores	2,6%	1,6%	3,3%	2,5%	2,2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Actitud de la empresa para recibir sugerencias	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
La empresa tiene una actitud abierta para recibir sugerencias de la parte laboral	86,3%	87,1%	82,6%	76,9%	86,1%
La empresa es reacia a recibir sugerencias de los trabajadores, pero lo hace de vez en cuando	10,7%	11,2%	15,4%	15,9%	11,5%
La empresa tiene una actitud cerrada y generalmente no recibe sugerencias de la parte laboral	3,0%	1,6%	2,0%	6,8%	2,3%
No sabe	0,1%	0,1%	0,0%	0,4%	0,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encla 2011, Trabajadores

Como una forma de conocer aún más las prácticas participativas efectivas de las empresas, la Encla 2011 exploró entre dirigentes sindicales, y trabajadores de empresas sin sindicato, acerca de las materias que la empresa les consulta. En general ambos, y especialmente estos últimos, reconocen que en sus empresas son consultados respecto de una diversidad de materias, tales como calidad de los productos, metas de rendimiento laboral, relaciones humanas y clima laboral, y cuestiones relacionadas con higiene y seguridad, entre otras.

Llama la atención que temas vinculados directamente con los consultados, con sus motivaciones e intereses, presentan porcentualmente menores menciones tanto entre los dirigentes sindicales, como entre los trabajadores de empresas sin sindicato. En efecto, una menor participación en las consultas que la empresa hace a los trabajadores tienen las materias de salarios y remuneraciones, aquellas relativas a adaptabilidad laboral, vale decir, jornadas flexibles, trabajo a domicilio, teletrabajo, etc., y capacitación.

Fuera del tema de higiene y seguridad, que ocupa el primer lugar entre las materias consultadas, los asuntos relativos a clima laboral, calidad de los productos y metas de rendimiento, que inciden directamente en la sustentabilidad del negocio, son aquellos

respecto de los cuales los trabajadores son más consultados, según los propios encuestados. Esto significa que dichas temáticas ocupan un lugar preferente en la agenda de conversación de los empleadores con sus trabajadores.

Cuadro 152

De acuerdo a las prácticas habituales de la empresa:
¿en cuáles de los siguientes asuntos se consulta a los trabajadores involucrados o a sus representantes? (1)

Materias	Dirigentes sindicales (empresas con sindicato)	Trabajadores (empresas sin sindicato)	Total
Materias tecnológicas	29,8%	50,6%	49,0%
Calidad de los productos	41,3%	69,1%	66,9%
Materias de higiene y seguridad	62,0%	74,6%	73,6%
Metas de rendimiento laboral	56,4%	67,4%	66,5%
Materias de capacitación	44,4%	47,8%	47,5%
Relaciones humanas y clima laboral	54,8%	68,9%	67,8%
Materias de salario y remuneraciones	25,0%	46,2%	44,6%
Materias de adaptabilidad laboral (jornadas flexibles, opción de trabajar desde la casa, etc.)	37,1%	48,1%	47,3%
Otras materias	3,6%	2,6%	2,7%

(1) Porcentajes corresponden a respuestas afirmativas.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales y Trabajadores

La Encla también preguntó a los dirigentes sindicales respecto de si reciben información, o si son consultados, en determinadas materias tales como contratación y despidos, situación económica de la empresa, cambio en la propiedad de la misma, capacitación y remuneraciones, entre otras. Mayoritariamente, indicaron que las empresas no informaron ni consultaron al sindicato en los aspectos señalados. Los temas de inversión y de cambios en la propiedad de la empresa son aspectos que se entienden privativos de los empresarios y, prácticamente, no existen empresas que sometan estos temas a la consulta de los sindicatos.

Luego, es posible observar que el ámbito de participación que presenta más altos porcentajes sobre el total de empresas con sindicato, es el de la información, en el cual destaca que una cantidad no despreciable de empresas (34,1%) informa a sus trabajadores acerca de su situación económica.

Por su parte, existe consulta a los sindicatos solo en un porcentaje muy pequeño de unidades productivas. En efecto, los dirigentes reconocen que, entre las materias consultadas, la mayor cantidad de las empresas lo hace en temas relacionados con capacitación, no obstante, su número es claramente minoritario: representa solo un 13,9% de las empresas.

Cuadro 153

La empresa, ¿ha informado o consultado al sindicato respecto a las siguientes materias?

Materias	Porcentajes sobre total de empresas con sindicato				
	Informó	Consultó	Informó y consultó (respuesta espontánea)	No consultó ni informó	Total
Necesidades de contratación y despido de personal	21,1%	4,4%	1,8%	72,6%	100%
Sobre la situación económica de la empresa	34,1%	1,0%	1,2%	63,6%	100%
Sobre cambios en la propiedad de la empresa (fusiones, divisiones, etc.)	25,2%	0,5%	0,4%	73,9%	100%
Sobre decisiones de inversión	16,1%	0,9%	0,1%	82,9%	100%
Sobre capacitación laboral	25,3%	13,9%	6,9%	53,9%	100%
Sobre remuneraciones	24,5%	4,7%	4,3%	66,5%	100%
Sobre adaptabilidad laboral (jornadas flexibles, opción de trabajar desde la casa, etc.)	11,3%	8,3%	2,0%	78,4%	100%

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Al observar el comportamiento de las empresas, en cuanto a someter o no la necesidad de contratación o despido de personal a la información y consulta de los trabajadores, desde la variable tamaño de la empresa, la Encla 2011 permite constatar que en opinión de los dirigentes sindicales, las pequeñas empresas serían las que menos informan y consultan a los representantes de los trabajadores al momento de contratar o despedir personal. En cambio, las grandes empresas están entre las que informan y consultan a los dirigentes en mayor proporción en estas decisiones.

Cuadro 154

La empresa, ¿ha informado o consultado al sindicato respecto a necesidades de contratación y despido de personal?, según tamaño de empresa (1)

Tamaño de empresa	Informó	Consultó	Informó y consultó (respuesta espontánea)	No informó ni consultó	Total
Pequeña empresa	17,2%	2,0%	0,0%	80,8%	100%
Mediana empresa	23,6%	6,5%	2,4%	67,4%	100%
Gran empresa	26,0%	5,2%	3,2%	65,6%	100%
Total	21,1%	4,4%	1,8%	72,6%	100%

(1) No se entregan datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Al enfrentar a los dirigentes sindicales a las preguntas sobre si la empresa les informa o consulta acerca de su situación económica, sus respuestas permiten concluir que son las grandes empresas las que más informan y consultan a su personal sobre este aspecto. En cambio, en un porcentaje alto -más del 70%- las pequeñas empresas no informan ni consultan a sus sindicatos en esta materia.

Cuadro 155

La empresa, ¿ha informado o consultado al sindicato sobre su situación económica?, según tamaño de empresa (1)

Tamaño de empresa	Informó	Consultó	Informó y consultó (respuesta espontánea)	No informó ni consultó	Total
Pequeña empresa	24,1%	1,0%	0,0%	74,9%	100%
Mediana empresa	40,6%	0,8%	1,9%	56,7%	100%
Gran empresa	42,7%	1,5%	1,8%	54,0%	100%
Total	34,1%	1,0%	1,2%	63,6%	100%

(1) No se entregan datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Respecto al cambio de propiedad de la empresa, son las pequeñas las que más informan a sus trabajadores, según los dirigentes sindicales entrevistados. Aunque ellos también indican que, a la vez, son las que menos piden su opinión acerca del evento en cuestión.

Cuadro 156

La empresa, ¿ha informado o consultado al sindicato sobre cambios en su propiedad (fusiones, divisiones, etc.)?, según tamaño de empresa (1)

Tamaño de empresa	Informó	Consultó	Informó y consultó (respuesta espontánea)	No informó ni consultó	Total
Pequeña empresa	31,6%	0,0%	0,0%	68,4%	100%
Mediana empresa	24,6%	0,3%	0,0%	75,1%	100%
Gran empresa	25,7%	1,2%	1,1%	72,0%	100%
Total	25,2%	0,5%	0,4%	73,9%	100%

(1) No se entregan datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Ambos temas, el de la situación económica de la empresa como el de los cambios en la propiedad, tienen para los trabajadores una importancia central, ya que podrían influir de alguna forma en sus condiciones de trabajo y en la estabilidad de sus empleos. Por ende, esto también podría repercutir en su organización sindical, toda vez que una eventual reducción del plantel de trabajadores de la empresa haría inviable el sindicato, especialmente en las pequeñas empresas.

En relación a los temas ligados directamente a los trabajadores -como es el caso de las remuneraciones, adaptabilidad laboral y capacitación-, las pequeñas empresas son las que muestran la mayor proporción de empresas que no informan ni consultan a sus trabajadores, según los dirigentes sindicales.

Cuadro 157

La empresa, ¿ha informado o consultado al sindicato sobre remuneraciones?, según tamaño de empresa (1)

Tamaño de empresa	Informó	Consultó	Informó y consultó (respuesta espontánea)	No informó ni consultó	Total
Pequeña empresa	18,0%	2,3%	8,0%	71,7%	100%
Mediana empresa	27,8%	6,3%	2,7%	63,2%	100%
Gran empresa	30,3%	6,1%	3,6%	59,9%	100%
Total	24,5%	4,7%	4,3%	66,5%	100%

(1) No se entregan datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Cuadro 158

La empresa, ¿ha informado o consultado al sindicato sobre adaptabilidad laboral (jornadas flexibles, opción de trabajar desde la casa, etc.)?, según tamaño de empresa (1)

Tamaño de empresa	Informó	Consultó	Informó y consultó (respuesta espontánea)	No informó ni consultó	Total
Pequeña empresa	3,7%	11,8%	0,0%	84,5%	100%
Mediana empresa	14,8%	3,8%	2,8%	78,6%	100%
Gran empresa	16,1%	11,6%	3,3%	69,0%	100%
Total	11,3%	8,3%	2,0%	78,4%	100%

(1) No se entregan datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Cuadro 159

La empresa, ¿ha informado o consultado al sindicato sobre capacitación laboral?, según tamaño de empresa (1)

Tamaño de empresa	Informó	Consultó	Informó y consultó (respuesta espontánea)	No informó ni consultó	Total
Pequeña empresa	17,7%	20,3%	0,6%	61,5%	100%
Mediana empresa	32,1%	8,8%	13,9%	45,2%	100%
Gran empresa	29,9%	16,6%	6,4%	47,1%	100%
Total	25,3%	13,9%	6,9%	53,9%	100%

(1) No se entregan datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Es interesante verificar cómo se informa o capacita en seguridad a los trabajadores por tamaño de empresa, qué mecanismo es utilizado preferentemente y, en consecuencia, cuál es la profundidad con que los temas son tratados. Esto, sin duda, ofrece un indicio de la importancia que la compañía otorga a la capacitación, en este caso, en materias de salud y seguridad en el trabajo.

Los datos muestran que un alto porcentaje de empresas (89,5%) informa a los trabajadores sobre los riesgos asociados a sus labores cuando ingresan a la empresa, siendo las medianas y grandes empresas las que, en mayor proporción, lo hacen. Asimismo, y con relación a los mecanismos utilizados, son las grandes empresas las que utilizan, en mayor proporción, la alternativa del curso de capacitación como mecanismo principal. A su vez, son las que menos recurren al mecanismo de la charla breve, lo cual habla de la profundidad con que los trabajadores son capacitados sobre estos temas.

En cambio, las pequeñas empresas utilizan en mayor proporción la modalidad de charla breve, mientras que un porcentaje menor de ellas recurre a cursos de capacitación. Las diferentes estrategias de capacitación que utilizan las empresas, según tamaño, probablemente estén vinculadas, en alguna medida, a la existencia o no de sindicato en la empresa.

Cuadro 160

Proporción de empresas que informan a cada nuevo trabajador cuando ingresa a la empresa sobre los riesgos asociados y mecanismos por medio de los cuales informa, según tamaño de empresa (1)

Tamaño de empresa	Porcentaje que señala que la situación no ocurre en la empresa	Porcentajes sobre aquellos que señalan existencia de la situación en la empresa			Mecanismos		
		Informa	No informa	Total	Charla breve	Curso de capacitación	Otro mecanismo
Micro-empresa	6,1%	86,1%	13,9%	100%	78,7%	6,8%	18,1%
Pequeña empresa	3,3%	89,9%	10,1%	100%	82,6%	8,9%	13,4%
Mediana empresa	2,0%	96,5%	3,5%	100%	74,5%	16,3%	16,8%
Gran empresa	0,9%	94,8%	5,2%	100%	55,5%	32,9%	18,5%
Total	4,0%	89,5%	10,5%	100%	78,7%	10,5%	15,7%

(1) Los porcentajes de los mecanismos utilizados no suman 100% por tratarse de una pregunta de respuesta múltiple.

Fuente: Encla 2011, Empleadores

9.4 Participación en las decisiones

La participación en las decisiones corresponde al nivel máximo de participación y es el que caracteriza a las empresas que tienen una gestión totalmente inclusiva.

Los datos obtenidos de la Encla permiten explorar en este ámbito de participación únicamente en los temas de capacitación y de prevención de riesgos. Este último es uno de los más relevantes para los trabajadores, puesto que está directamente vinculado con su salud, su existencia y su familia, vale decir, con la subsistencia y calidad de vida del grupo familiar.

A medida que las empresas aumentan en tamaño, crece también la proporción de empresas cuyas decisiones en materia de prevención de riesgos, e higiene y seguridad son asumidas por los niveles intermedios. En cambio, en las empresas de menor tamaño, las decisiones en el tema en cuestión tienden a concentrarse en el nivel superior y muestran, por lo tanto, una menor participación de los niveles intermedios y operativos en conjunto, según opinan los dirigentes sindicales y los trabajadores.

Cuadro 161

¿Cuál es el nivel más alto de la empresa en el que se toman las decisiones en materia de prevención de riesgos laborales en seguridad e higiene?, según tamaño de empresa

Niveles	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
A nivel de la gerencia general de la empresa (o dueño)	72,8%	74,9%	61,7%	57,8%	71,7%
En un nivel intermedio de la empresa	17,5%	16,5%	27,4%	33,8%	19,0%
En los niveles operativos de la empresa	7,5%	7,1%	9,6%	7,2%	7,5%
No sabe	2,1%	1,5%	1,3%	1,2%	1,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales y Trabajadores

Las diferencias en la forma de gestionar el tema de la seguridad entre las empresas de distintos tamaños pueden estar vinculadas a la existencia diferenciada del Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS), según sea el tamaño de las compañías.

La información de la Encla, desde la mirada de los empleadores, dirigentes sindicales y de los trabajadores en general, parece respaldar lo anteriormente dicho. En efecto, hay una diferencia significativa entre la proporción de pequeñas empresas que cuentan con Comité Paritario de Higiene y Seguridad, y aquella de las grandes empresas que también lo tienen.

La existencia del Comité Paritario de Higiene y Seguridad impulsa a las empresas a compartir con los niveles intermedios y operativos de la organización las decisiones sobre el tema de la seguridad y la prevención de riesgos, y conlleva una mayor y efectiva participación

de los trabajadores. Por contrapartida, entonces, en las empresas en las que este comité no existe, las decisiones en materia de salud y seguridad tienden a concentrarse en los niveles superiores empresariales.

Cuadro 162

Proporción (%) de empresas en las que se encuentra constituido el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, según tamaño de empresa (1)

Tamaño de empresa	Empleadores	Dirigentes sindicales y Trabajadores
Pequeña empresa (2)	57,0	53,5
Mediana empresa	79,2	75,5
Gran empresa	90,0	88,7

(1) No se entregan datos para la microempresa pues se encuentra eximida de la obligación legal de constituir CPHS.

(2) Proporciones calculadas sobre el total de empresas con más de 25 trabajadores.

Fuente: Encla 2011, Empleadores, Dirigentes sindicales y Trabajadores.

La capacitación es otro de los temas en los cuales la Encla explora la existencia de oportunidades de participación de los trabajadores en los procesos decisionales al interior de las empresas.

En lo referido a las materias respecto de las cuales capacitarlos o al grupo objetivo de la acción capacitadora, el 46,5% del total de dirigentes sindicales y trabajadores de empresas sin sindicato señalan que en sus empresas sí son llamados a participar en las decisiones vinculadas a los puntos señalados.

No obstante, hay una diferencia significativa entre las respuestas de quienes laboran en las empresas sin sindicato y los dirigentes sindicales, siendo estos últimos los que, en mayoría, (51,4%) señalan que *'nunca'* participan en este tipo de decisiones en sus empresas y solo un 26,8% indica que lo hace *'siempre'*.

Cuadro 163

Participación del sindicato y/o de los trabajadores involucrados en las políticas de capacitación de la empresa, para decidir a qué grupo de trabajadores va dirigida o sobre qué materias (1)

Frecuencia	Dirigentes sindicales (empresas con sindicato)	Trabajadores (empresas sin sindicato)	Total
Siempre	26,8%	48,6%	46,5%
A veces	21,8%	31,1%	30,2%
Nunca	51,4%	20,3%	23,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

(1) Distribución porcentual sobre las empresas en que ha habido capacitación en los últimos doce meses.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales y Trabajadores

9.5. Mecanismos de participación

La participación efectiva supone la existencia de instancias formales para llevarla a cabo, siendo necesario, entre otras cosas, establecer la frecuencia de las reuniones, el lugar de encuentro y los temas a tratar, entre otros aspectos.

A partir de los datos que entrega la Encla, es posible constatar que en las empresas con sindicato existe mayor cantidad de instancias formales de participación de los trabajadores que en aquellas que no cuentan con organización. También muestran que esas empresas presentan un porcentaje muy superior en los mecanismos de participación consistentes en grupos paritarios que atienden materias no vinculadas a los temas de higiene y seguridad, respecto a las empresas sin sindicato.

Cuadro 164

Existencia de alguno de los siguientes mecanismos de participación en la empresa (1)

Mecanismo de participación	Dirigentes sindicales (empresas con sindicato)	Trabajadores (empresas sin sindicato)
Delegados	17,4%	14,6%
Comité de Cultura/Recreación	8,8%	5,1%
Comité de Bienestar	26,1%	9,5%
Comité de Capacitación	16,0%	12,6%
Grupos paritarios diferentes de los Comités de Higiene y Seguridad	19,6%	7,3%
Otros	3,2%	2,4%

(1) Porcentajes corresponden a respuestas afirmativas.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales y Trabajadores

Sin embargo, al analizar estos mecanismos según el tamaño de las empresas, es posible advertir que, tanto en la pequeña como en la mediana empresa, existen varios de ellos en que la proporción que exhiben las empresas sin sindicato supera a la de aquellas que cuentan con organización sindical.

De este modo, es posible afirmar que en las grandes empresas con sindicato, dada la existencia de estos mecanismos, se reduciría o haría menos necesaria la consulta y participación de los dirigentes sindicales en los procesos decisionales vinculados a los temas revisados, mientras que en las medianas y pequeñas empresas con sindicato, este concentraría una mayor cantidad de funciones.

Cuadro 165

Existencia de los siguientes mecanismos de participación en empresas con sindicato, según tamaño de empresa (1 y 2)

Mecanismo de participación	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Delegados	15,6%	13,7%	24,2%	17,4%
Comité de Cultura/Recreación	0,8%	9,1%	17,9%	8,8%
Comité de Bienestar	26,1%	19,8%	36,3%	26,1%
Comité de Capacitación	5,0%	14,9%	27,8%	16,0%
Grupos paritarios diferentes de los de higiene y seguridad	26,3%	18,3%	19,9%	19,6%
Otros	1,5%	4,6%	3,8%	3,2%

(1) Porcentajes corresponden a respuestas afirmativas.

(2) No aparecen datos para la microempresa pues no existen suficientes observaciones como para realizar una estimación.

Fuente: Encla 2011, Dirigentes sindicales

Cuadro 166

Existencia de los siguientes mecanismos de participación en empresas sin sindicato, según tamaño de empresa (1)

Mecanismo de participación	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Delegados	7,9%	16,4%	32,5%	17,0%	14,6%
Comités de Cultura/Recreación	2,6%	5,6%	10,5%	14,0%	5,1%
Comités de Bienestar	6,3%	8,7%	22,3%	24,4%	9,5%
Comités de Capacitación	3,7%	15,5%	27,8%	33,1%	12,6%
Grupos paritarios diferentes de los de higiene y seguridad	3,0%	8,3%	18,0%	13,4%	7,3%
Otros	1,4%	2,4%	6,8%	3,0%	2,4%

(1) Porcentajes corresponden a respuestas afirmativas.

Fuente: Encla 2011, Trabajadores

Consideraciones finales

A pesar de que, desde hace tiempo, los mercados están planteándoles a las empresas chilenas la necesidad de innovar en sus formas de gestión, aún es posible constatar que, por lo general, estas mantienen estilos poco inclusivos. Las señales que, en este sentido, emiten los mercados son interpretadas por nuestras compañías principalmente como innovación tecnológica, variable que asumen como necesaria y suficiente para asegurar la competitividad de la empresa.

Si bien en el discurso los empleadores afirman que los trabajadores debieran jugar un rol más activo en los procesos de decisión al interior de las empresas, en los hechos, y según los antecedentes que la Encla entrega, esto dista mucho de ser así. En este sentido, en cerca de la mitad de las empresas (49,2%) no tuvieron lugar reuniones entre el encargado de recursos humanos y los trabajadores, en los doce meses previos a la aplicación de la encuesta, lo cual contrasta con el hecho de que en seis de ocho temas sobre los que fueron consultados los empleadores, estos consideran conveniente, en proporciones sobre el 60%, que los trabajadores sean informados y que participen activamente.

Respecto a la ocurrencia de dichas reuniones, la existencia de sindicato parece jugar un papel clave, toda vez que las empresas con sindicato las realizan en una proporción 20 p.p. mayor que en las empresas que no cuentan con uno. Como fue dicho, el sindicato representa para la empresa un referente claro que facilita el diálogo.

Las empresas chilenas aún tienen un largo camino que recorrer en el campo de la participación. La generalidad de las compañías que incursionan en la modernización de la gestión, introduciendo estilos más inclusivos, está concentrada en el ámbito de la información y, en menor medida, en el de la consulta. Aquellas que informan a sus trabajadores lo hacen respecto a algunos temas que la empresa determina, y no así sobre una agenda de materias debidamente consensuada entre la compañía y los trabajadores y que, por tanto, refleje las motivaciones e intereses de ambos actores.

Aquellas que consultan a sus trabajadores, lo hacen principalmente en los temas vinculados en forma directa con los intereses de estos, tales como capacitación, salud, higiene y seguridad, y/o relaciones internas, sin descuidar aquellos que tienen relación con los resultados del proceso, calidad de los productos y metas de rendimiento, entre otros.

Sin embargo, es posible distinguir un conjunto de asuntos que no son objeto de participación alguna de los actores de la organización. Entre ellos, inversiones, cambios en la propiedad de la empresa, contrataciones, despidos y organización del trabajo. En estas materias, porcentajes muy altos de empresas, sobre el 70%, no informan ni consultan a sus trabajadores, reafirmando con esto una concepción tradicional de empresa.

En relación a la participación de los trabajadores o del sindicato en las decisiones de la empresa, la Encla indaga respecto a dos ámbitos: la prevención de riesgos y las políticas de capacitación. En el caso del primero, la participación de los trabajadores es mayor a medida que aumenta el tamaño de empresa, posiblemente por la mayor incidencia en ellas de la constitución de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

Respecto a las políticas de capacitación, específicamente a qué grupos va dirigida y sobre qué materias, los trabajadores de empresas sin organización sindical declaran participar en dichas decisiones en mayor medida que los dirigentes sindicales. En el caso de estos últimos, el 51,4% indica que nunca participan en ellas.

En síntesis, avanzar hacia un estilo de gestión empresarial inclusivo y de tipo horizontal, que dé oportunidad a todos los actores de la organización de participar plenamente, es aún una tarea pendiente. Sin embargo, es necesario reconocer que algunas de estas empresas intentan hacer compatibles sus intereses con los de los trabajadores, consultándolos en torno a temas tanto empresariales o de procesos, como a aquellos vinculados a sus labores cotidianas y a sus puestos de trabajo. No obstante lo anterior, es notoria la escasa formalización de la participación, cualquiera sea su nivel.

La exigua presencia de instancias formales de conversación, la baja frecuencia de los encuentros y la ausencia de acuerdos y compromisos entre los actores de estos ejercicios de información y diálogo, parecen caracterizar la generalidad de estas experiencias de comunicación entre empresa y trabajadores.