

¿Cómo es el trabajo de los chilenos?: una mirada desde el rol del Gerente de Recursos Humanos

27 de Marzo 2012

Seminario: LA RUTA HACIA EL BUEN TRABAJO

Desafíos para los líderes de Recursos Humanos en la empresa moderna

Karina Narbona

- 1. El trabajo de los chilenos**
- 2. Nuevos estilos de dirección, ¿cómo inciden?**
- 3. Encarar de frente los nudos críticos del trabajo**

1. Cómo es el trabajo de los chilenos

5 rasgos claves



1.1. Trabajo Precario

En Chile hay un crecimiento exacerbado de formas “*atípicas*” de empleo, a través de la modalidad de la subcontratación, suministro de trabajadores, trabajo temporal y subempleo, que han institucionalizado la precariedad.

¿Hacia donde va el millón de empleos?

- Se registra una variación de los ocupados de 664 mil entre el trimestre enero-marzo 2010 y noviembre 2011-enero 2012 (NENE).
- Sin embargo, el **30% de esta cifra son trabajos “por cuenta propia”, “personal de servicio doméstico”, “familiar no remunerado”.**
- Si bien las mujeres explican más del 56% de la variación de la ocupación (con 372 mil empleos), el 46% de estos empleos femeninos son por cuenta propia, personal de servicio doméstico y familiar no remunerado.

CUENTA PROPIA (124 mil nuevos cuenta propia)

El **trabajo por cuenta propia** que se observa en este período es principalmente precario, con alta presencia de jornada parcial y trabajadores de baja calificación. No se trata de emprendimientos robustos ni profesionales independientes.

78%
es Part time

90%
es para
mujeres

68%
Es de baja
calificación

PERSISTENCIA
Del Subempleo
sobre el 60%*
(subempleados / Cta. P.
Part Time)

ASALARIADOS (478 mil)

A la hora de analizar el **trabajo asalariado**, los datos dan cuenta que, a nivel agregado, aumenta en 478 mil personas. No obstante, **el 72%** de la variación de los ocupados asalariados corresponde a **empleo tercerizado**, lo cual es una señal de mayor precarización e inestabilidad en el mundo del trabajo.

Tabla 5: Evolución Empleo Asalariado según tipo de relación contractual entre EFM-2010 y NDE-2011

Está contratado o tiene un acuerdo de trabajo...	Hombres	Mujeres	Total
Directamente con la empresa en donde trabaja	112.346	20.710	133.055
Con un contratista o subcontratista de bienes o servicios	53.500	26.502	80.002
Con una empresa de servicios temporales o suministradora	109.628	146.891	256.519
Con un enganchador (contratista agrícola)	7.619	909	8.528
Total	283.092	195.013	478.105

Fuente: Fundación SOL, utilizando microdatos NENE

1.2. Trabajo Mal Pagado

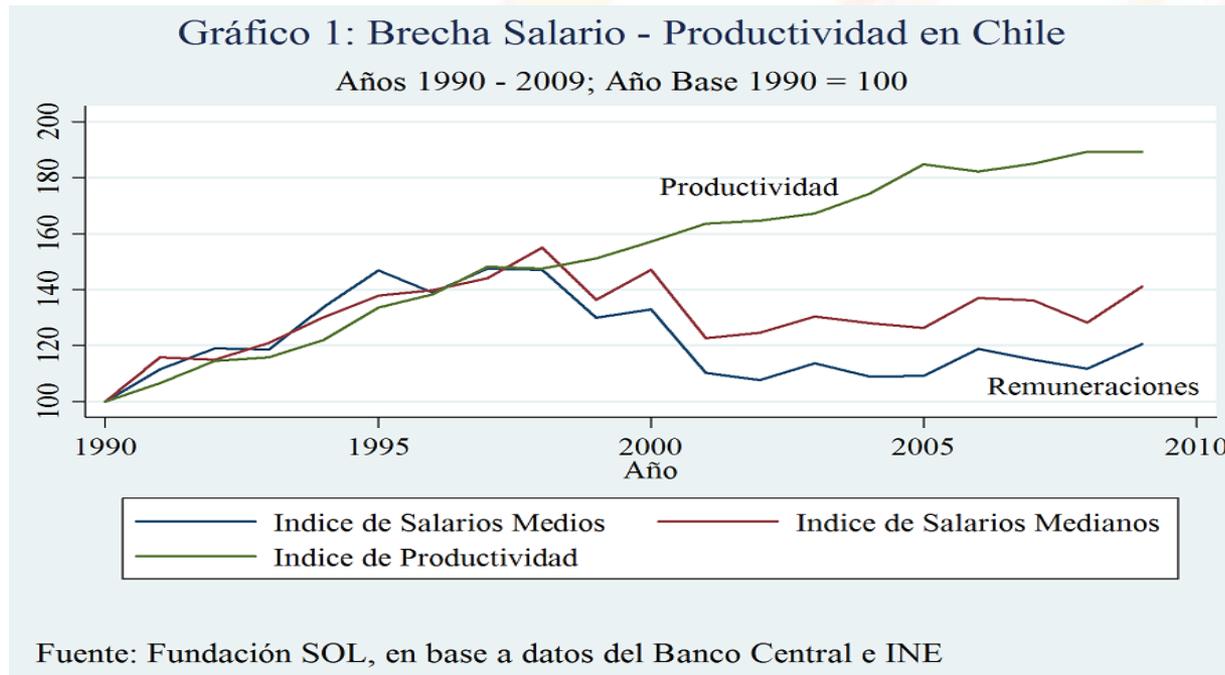
Salarios bajos

Tramos de Ingreso Líquido	Freq.	Percent.	Cum.
Menos de \$64.000	530.471	7,18%	7,18%
\$65.000 a \$136.000	1.038.616	14,05%	21,23%
\$137.000 a \$180.000	1.577.250	21,34%	42,56%
\$181.000 a \$250.000	1.343.186	18,17%	60,73%
\$251.000 a \$350.000	1.104.924	14,95%	75,68%
\$351.000 a \$450.000	563.326	7,62%	83,30%
\$451.000 a \$650.000	473.619	6,41%	89,71%
\$651.000 a \$850.000	196.318	2,66%	92,37%
\$851.000 a \$1.050.000	102.253	1,38%	93,75%
\$1.051.000 a \$1.250.000	66.749	0,90%	94,65%
\$1.251.000 o más	107.591	1,46%	96,11%
No responde	287.687	3,89%	100,00%
Total	7.391.991	100,00%	-

Fuente: Fundación SOL en base a datos Encuesta ENETS 2010

1.3. Trabajo Desigual

- La brecha entre el 5% de los hogares más ricos/ 5% más pobres es de **830 veces**.
- El despojo del valor del trabajo se ve en **LA TIJERA DE LA DESIGUALDAD**.



- Por otro lado, habiendo aumentado los ocupados en un 50% entre 1990 y 2009, la desigualdad medida por veintiles aumentó en un 541% (CASEN, 1990-2009).

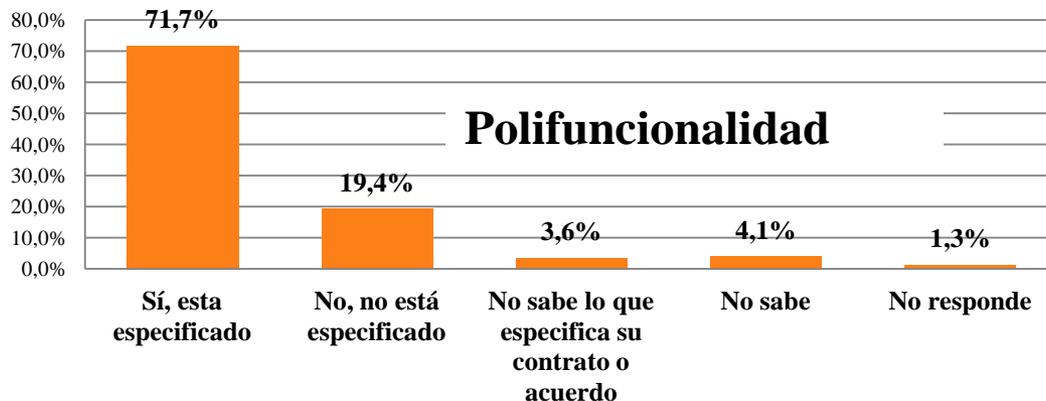
1.4. Trabajo Desgastante

- Tiempo de trabajo en Chile (2.100 hrs) nos pone entre los países peor situados, similar a los países asiáticos (Unión de Bancos Suizos, 2010).
- Un grupo de trabajadores dedica exceso de horas al trabajo: 30% de los asalariados *full time* trabaja en promedio 56 hrs a la semana (NENE, 2011)
- Otro grupo dedica horas insuficientes, pero en contextos de alta intensidad.
- Racionalización del trabajo, dos factores claves:

Salario Flexible

El salario variable se concentra en las grandes empresas, con incentivos individuales. Lo anterior presiona poderosamente a un aumento del rendimiento (ENCLA, 2008).

A29a. En su contrato o acuerdo, ¿está especificado que deba realizar trabajos o tareas múltiples según las necesidades de la empresa? ENETS 2009-2010



1.5. Trabajo Arbitrario

- Todo queda al arbitrio del empleador, un orden externo al trabajador.
- En Chile **no más del 15% de los trabajadores están sindicalizados y menos del 10% está cubierto por un instrumento colectivo.**
- Los resultados **económicos** de la negociación colectiva, no superan un aumento salarial de **1% real como promedio para los últimos 10 años.**
- Todavía se mantienen las reglas impuestas en la dictadura militar a través del **Plan Laboral de 1979**, en donde **se permite reemplazar a los trabajadores en huelga**; se protege excesivamente el rol de los grupos negociadores y se restringe la posibilidad de negociar más allá de la empresa (la negociación es cada vez más atomizada e ineficaz debido a la fragmentación de RUT o razones sociales).

2. Nuevos estilos de dirección, ¿cómo inciden?

2.1. El Soft Management

- Desde los años 70 se da un replanteamiento en la gestión: poner al centro de la estrategia de negocios a las personas. Enfoque humanista, que trae un cambio de nombre: de “*Gestión de Personal*” a “*Gestión de Recursos Humanos*”, o del “*Hard management*” al “*Soft management*”.
- El “*soft management*” no controla, sino que motiva. **En Chile**, la obra de Nicolás Majluf (2011) habla de la gestión sutil: la era del “*empresario del significado*” o del “*empresario de la influencia*”. Es un estilo que se va instalando en el sector formal y moderno de la economía.
- Dispositivos para que las personas hallen el trabajo estimulante. Beneficios y facilidades; participación individual con ideas; trabajo en equipo (autonomía responsable); cultura “*horizontal*”, sistema de puertas abiertas. En síntesis, “*salario emocional*”.

2.2. Ideas declaradas y latentes

El nuevo enfoque se basa en las ideas:

1. “El salario no es lo más importante para motivar a las personas”

(latente: **SUSTITUCIÓN DEL SALARIO REAL POR EL SALARIO EMOCIONAL**)

2. “La empresa es como una comunidad”. Queda atrás el conflicto entre capital y trabajo y, a lo más, se conciben conflictos interpersonales presentes en todo espacio social. Los sindicatos ya no son necesarios, tampoco usar categorías que marcan diferencias: trabajadores como “*colaboradores*”.

(latente: **ELUSIÓN DE LOS SINDICATOS**)

2.3. El Despotismo Paternalista del s.XIX

- Un rasgo de las relaciones laborales del siglo XIX fue el “*despotismo paternalista*” (De Gaudemar, 1991).
- Ante secuelas del capitalismo salvaje (liberalismo), la **cuestión social**, el descontento masivo y auge del asociacionismo obrero, se invierte en mejorar la vida de los trabajadores. Aparecen las “*ciudades obreras*” y complejos de beneficios (cajas de ahorro y retiro, educación, entre otros).
- **Moralización** de la fuerza de trabajo. Valores de sobriedad y amor al oficio. Empresario como figura incuestionable; padre que “*da de comer*” → “*nadie se rebela contra su propio bien*”.

2.3. El Paternalismo Sofisticado del s. XXI

- Métodos actuales recuerdan el paternalismo del empresariado decimonónico. Si el despotismo paternalista fue una respuesta a la cuestión social del siglo XIX, se puede decir que los métodos actuales enfrentan la “*nueva cuestión social*” de fines de siglo XX que identifica Castel (1997): vulnerabilidad de masas por el neoliberalismo.
- Estilo de dirección actual predominante es del tipo “*paternalismo sofisticado*” (nomenclatura de Purcell y Sisson (1983)).
- Manuales de beneficios (que compiten con los contratos colectivos), políticas de escucha y acogida que asume la gestión (que relegan al sindicato a un segundo plano); delegación de responsabilidades y llamado al gerenciamiento del empleado. Se moraliza a la fuerza de trabajo en base a una cultura corporativa al que las personas se deben ajustar.

2.4. Relaciones laborales unilaterales

Trabajadores y empresarios hacen causa común en torno a una única voluntad, la del patrón (“*benévolo*”, pero autoritario).

Ejemplos:

- Caso Starbucks: el CEO, Howard Schultz, en internet: “*el manejo benévolo gerencial debería hacer a los sindicatos superfluos*”. La vocera de la compañía, Tara Darrow, exalta la tradición de comunicación directa y no a través de sindicato. En Chile la empresa fue condenada por prácticas antisindicales.

Según su cultura corporativa las relaciones son cálidas y horizontales. No se necesitan sindicatos.



Martes 22 de noviembre de 2011 | 13:27

Justicia ratifica condena contra Starbucks por prácticas antisindicales

La sentencia indica que la empresa debe pagar tres multas por un monto total de 300 UTM, equivalentes a \$ 11.648.100.

Diario Financiero Online

Diario Financiero Online

001'848.11 2 11'048'100

- Premio Carlos Vial Espantoso reconoce las buenas relaciones laborales. Es posible que ganen empresas que no tienen sindicatos ¿Por qué? Influencia del énfasis en las relaciones directas entre empleados y alta gerencia, “*de confianza*”.

2.5. Influencia subjetiva y uso de simbolismos

- “*Prácticas que conduzcan a la gente a hacer por sí misma lo que se desea que hagan y como si fuera el resultado de una decisión voluntaria y autónoma*” (Boltanski y Chiapello, 2002).
- Un trato igualitario que invita a sentirse como dueño y a hacer un “*esfuerzo extra*”. Modificación del vocabulario que elimina las distinciones ellos-nosotros o jefe-subordinado: *líderes y colaboradores*.
- Lo anterior, tiene un componente de manipulación: DT objeta en el reglamento interno de supermercados Líder el concepto de “*colaboradores*”, porque “*induce a error*”, “*colocando al empleador con el ‘colaborador’ en un plano de horizontalidad frente a las relaciones que rigen a las partes, sin sujetarse a la subordinación y dependencia*”.

2.6. Organización devoradora

- Dave Arnott, Ph. D. en Management, en *“El culto a la empresa. El engañoso atractivo de la organización devoradora”* (2002), describe la tendencia actual en las organizaciones de obtener de sus empleados niveles más altos de compromiso tratándolos como miembros de una familia.
- Habla del peligro de las *“sectas empresariales”*. El *“líder transformacional”* no es otra cosa que el líder de una secta; se busca colonizar la identidad con el sistema de valores de la empresa; se incentiva la separación de la comunidad, con el sistema de beneficios y otros paliativos emocionales (la empresa es mi mundo)
- *“Los gerentes saben desde hace mucho tiempo que el reconocimiento es más eficaz y más barato que las compensaciones financieras”* (2002:89).
- Trabajadores absorbidos: *“dispuestos a trabajar días extras, quedarse hasta más tarde, asistir a las reuniones y desempeñar otras funciones empresariales ocupando su tiempo personal”*. Caso extremo de las empresas japonesas – el *“milagro japonés”* – que llevan a la muerte por exceso de trabajo o *karoshi*.

3. Encarar de frente los nudos críticos del trabajo

3.1. Encarar de frente, no de manera desviada

- Es preciso encarar de frente el **conflicto** de toda relación salarial, y no de manera desviada (como sucede con la ficción de la participación individual y con la deformación del lenguaje).
- Trabajadores y empresarios tienen posiciones diferentes e intereses diferentes: compiten por el **precio del trabajo** y por el **grado de esfuerzo** que invierte el trabajador en el proceso productivo.
- Las **instituciones** que la sociedad moderna ha creado para hacer frente a este conflicto son el **sindicato** y la **negociación colectiva**.

3.2. Sin esto, volvemos al s.XIX

La des-sindicalización y el neoliberalismo han creado un cuadro agudo de precariedad. Una situación regresiva, que nos devuelve a la época de las salitreras; con plena discrecionalidad del empleador, salarios de hambre, moralización funcional a la empresa (cultura corporativa), captura en el consumo (tarjetas como fichas).



3.3. Volviendo a la cuestión inicial ¿Cómo es el trabajo de los chilenos?

En el país es posible **ser trabajador y no tener** aseguradas las condiciones mínimas de **independencia económica y social**. El trabajo **des-humaniza (alienación)**.

3.4. Recuperar el sentido del trabajo

¿Cuál es la esencia del trabajo humano?

- Perpetuación de la especie
- Generación de un colectivo de hombres y mujeres libres
- Desarrollo de la personalidad humana; expresividad, orientación hacia un fin

Hoy se potencia la “*motivación intrínseca*” (placer y ética del trabajo) y se menosprecia la “*motivación extrínseca*” (trabajo para resolver necesidades de existencia). **En Chile, existe una deuda con esto último: 90% gana menos de \$650.000!!.**

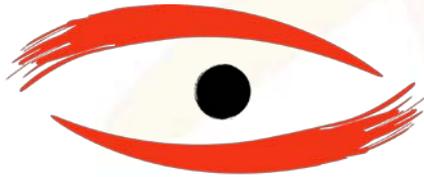
Individualización de las relaciones laborales, contraria a la esencia colectiva del trabajo.

Dominación encubierta, contraria a la libertad y autodeterminación que debiese permitir el trabajo



 @lafundacionsol

www.fundacionsol.cl



fundaciónsol
transformando el trabajo